

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班
碩士論文

Master Program in Management Sciences
Department of Business Administration
College of Management
Nanhua University
Master Thesis

領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向關係
之研究—以勞動部勞動力發展署雲嘉南分署為例

Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment
and Turnover Intention--Example of Yulin-Chiayi-Tainan Regional
Branch, Workforce Development Agency, Ministry of Labor

劉春勇

Chun-Yung Liu

指導教授：袁淑芳 博士

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士在職專班
碩 士 學 位 論 文

領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向關係之研究—以勞
動部勞動力發展署雲嘉南分署為例

Leadership Style, Job Satisfactional Commitment and Turnover
Intention--Exemple of Yulin-Chiayi-Tainan Regional Branch, Workforce
Development Agency, Ministry of Labor

研 究 生：吳春函

經考試合格特此證明

口試委員：林苑宜

袁淑芳

范惟翔

指導教授：袁淑芳

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 110 年 06 月 29 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生劉春勇君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：劉春勇君已修滿36學分，其中必修科目：

研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：劉春勇君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向關係之研究-以勞動部勞動力發展署雲嘉南分署為例

(2)學術期刊：

本人認為劉春勇君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向關係之研究-以勞動部勞動力發展署雲嘉南分署為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：劉春勇 簽章

中華民國110年6月3日

謝誌

二年碩士生活過的既忙碌又充實，離開學校已超過二十年，能夠再次以中高齡年紀重拾書本念書，也算是幸福。

首先感謝我的指導恩師袁淑芳教授，在論文寫作上不厭其煩的循循善誘、劬勞教誨，並經她深厚的學識涵養指導，本篇論文才能順利完成。另感謝范惟翔教授及聖約翰科技大學林苑宜教授對於本篇論文的指正，使得本論文更趨完整、有價值。

再來感謝同班同學羽洋大哥、瓊文大姊、信源、智偉還有秉軒，求學期間大家相互扶持，不吝分享學習資源，一起完成每一門課程的學習，能和各位當同學真的很讚。

最後感謝就是我的家人，愛妻雯珺的辛苦付出，把歆語、歆妍二個寶貝照顧的無微不至，還有玉玲、獻章、珈証一家的隨時支援幫助，讓我學習無後顧之憂。

劉春勇 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 110 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

109 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向關係之研究
—以勞動部勞動力發展署雲嘉南分署為例

研究生：劉春勇

指導教授：袁淑芳 博士

論文摘要內容：

本研究的目的想探討公務機關之領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向關係之研究。本研究以勞動部勞動力發展署雲嘉南分署員工做為研究之對象，並採以非隨機便利抽樣法來進行問卷調查，共發出 400 份，回收有 323 份，扣除無效之問卷 8 份，有效問卷為 315 份，有效問卷回收率 97.52%。本研究結果所得結論如下：(1) 領導風格對工作滿意度與組織承諾有顯著且正向之影響；(2) 領導風格、工作滿意度和組織承諾對調、離職傾向有顯著且負向之影響；(3) 工作滿意度在領導風格與調、離職傾向具有完全中介效果；(4) 組織承諾在領導風格與調、離職傾向具有部分中介效果。

關鍵字：領導風格、工作滿意度、組織承諾、調、離職傾向

Title of Thesis: Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: Example of Yulin-Chiayi-Tainan Regional Branch, Workforce Development Agency, Ministry of Labor

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2021

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Chun-Yung Liu

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationships among Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. In this study, data of members of employees association in Yulin-Chiayi-Tainan Regional Branch, Workforce Development Agency, Ministry of Labor are collected by way of non-random sampling method to facilitate questionnaires, with a total of 400 questionnaires distributed. 323 questionnaires are received, in which 8 questionnaires are invalid such that 315 questionnaires are valid, and the effective response rate is 97.52%. The resulting conclusions of this study are listed as follows: (1) Leadership Style has a significant positive impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment respectively; (2) Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Commitment has a significant positive impact on Turnover Intention respectively; (3) Job Satisfaction has a significant mediation effect on the relationships between Leadership Style and Turnover Intention. (4) Organizational Commitment has a partial mediation effect on the relationships between Leadership Style and Turnover Intention.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
論文摘要內容：.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	V
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究流程.....	5
第二章 文獻探討.....	8
2.1 領導風格.....	8
2.2 工作滿意度.....	12
2.3 組織承諾.....	17
2.4 調、離職傾向.....	19
2.5 領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向之關聯.....	21
2.5.1 領導風格與工作滿意度.....	21
2.5.2 領導風格與組織承諾之關係.....	22
2.5.3 領導風格與調、離職傾向之關係.....	23
2.5.4 工作滿意度與調、離職傾向之關係.....	24
2.5.5 組織承諾與調、離職傾向之關係.....	25
第三章 研究方法.....	27

3.1 研究架構.....	27
3.2 研究假設.....	28
3.3 研究變數之操作型定義.....	28
3.4 問卷設計與施測方法.....	30
3.5 資料分析方法.....	39
3.5.1 預試問卷分析.....	39
3.5.2 正式問卷資料分析方法.....	41
第四章 實證結果分析.....	45
4.1 問卷發放與回收.....	45
4.2 信度分析與效度分析.....	46
4.2.1 信度分析.....	46
4.2.2 效度分析.....	47
4.2.3 刪題前後總信度分析.....	72
4.3 敘述性統計分析.....	73
4.3.1 樣本次數分配統計.....	73
4.3.2 描述性統計量.....	75
4.4 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析.....	76
4.4.1 獨立樣本 t 檢定.....	76
4.4.2 單因子變異數分析.....	79
4.5 相關分析.....	91
4.6 迴歸分析.....	92
4.6.1 領導風格對工作滿意度、調、離職傾向之影響分析.....	93
4.6.2 領導風格對組織承諾、調、離職傾向之影響分析.....	94
第五章 結論與建議.....	97

5.1 研究分析結果.....	97
5.1.1 各構面之差異情形.....	98
5.1.2 各構面之相關情形.....	101
5.1.3 各構面之解釋力.....	101
5.2 管理意涵.....	102
5.3 研究限制與後續研究建議.....	103
5.3.1 研究限制.....	103
5.3.2 後續研究建議.....	104
參考文獻.....	105
一、中文文獻.....	105
二、英文文獻.....	112
附錄一 問卷.....	117



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	7
圖 3.1 研究架構圖.....	27



表目錄

表 3.1 本研究操作型定義彙整表.....	29
表 3.2 本研究個人背景題項彙整表.....	31
表 3.3 領導風格調查量表.....	33
表 3.4 工作滿意度量表.....	34
表 3.5 組織承諾量表.....	36
表 3.6 調、離職傾向量表.....	37
表 4.1 本研究正式問卷發放樣本之分配地區及回收情形.....	45
表 4.2 預試信度表.....	46
表 4.3 預試因素表.....	47
表 4.4 領導風格構面預試資料因素表.....	48
表 4.5 領導風格構面預試資料因素表.....	49
表 4.6 領導風格構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值.....	50
表 4.7 領導風格與正式問卷對照題項順序表.....	51
表 4.8 工作滿意度構面預試資料因素表-1.....	52
表 4.9 工作滿意度構面預試資料因素表-2.....	53
表 4.10 工作滿意度構面預試資料因素表-3.....	54
表 4.11 工作滿意度構面預試資料因素表-4.....	55
表 4.12 工作滿意度構面預試資料因素表-5.....	56
表 4.13 工作滿意度構面預試資料因素表-6.....	57
表 4.14 工作滿意度構面預試資料因素表-7.....	58
表 4.15 工作滿意度構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值.....	59
表 4.16 工作滿意度與正式問卷對照題項順序表.....	60
表 4.17 組織承諾構面預試資料因素表-1.....	61

表 4.18 組織承諾構面預試資料因素表-2	63
表 4.19 組織承諾構面預試資料因素表-3	64
表 4.20 組織承諾構面預試資料因素表-4	65
表 4.21 組織承諾構面預試資料因素表-5	66
表 4.22 組織承諾構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值	68
表 4.23 組織承諾與正式問卷對照題項順序表	69
表 4.24 調、離職傾向構面預試資料因素表	70
表 4.25 調、離職傾向構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值	71
表 4.26 刪題前後各構面信度分析結果	72
表 4.27 樣本敘述性統計分析表	73
表 4.28 各構面平均數與標準差	75
表 4.29 各構面獨立樣本 t 檢定表 (性別)	77
表 4.30 各構面獨立樣本 t 檢定表 (婚姻狀況)	78
表 4.31 各構面年齡之單因子變異數分析表	80
表 4.32 組織承諾事後分析多重比較	81
表 4.33 調、離職傾向事後分析多重比較	82
表 4.34 各構面學歷之單因子變異數分析表	84
表 4.35 各構面工作性質之單因子變異數分析表	85
表 4.36 工作滿意度事後分析多重比較	86
表 4.37 組織承諾事後分析多重比較	87
表 4.38 各構面工作年資之單因子變異數分析表	88
表 4.39 組織承諾事後分析多重比較	89
表 4.40 調、離職傾向事後分析多重比較	90
表 4.41 各構面相關分析	91

表 4.42 領導風格與工作滿意度對調、離職傾向之複迴歸彙整表	94
表 4.43 領導風格與組織承諾對調、離職傾向之複迴歸彙整表	96
表 5.1 本研究假設分析結果彙整表.....	97



第一章 緒論

本研究主要對勞動部勞動力發展署雲嘉南分署員工實施調查，以瞭解變領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向關係之研究。本章節分為三個部分，第一節敘述本研究的背景；第二節說明本研究的動機；第三節確立本研究之目的；最後第四節說明本研究之流程。

1.1 研究背景

國父孫中山先生曾說過「治國經邦，人才為急」；清朝文學家梁佩蘭亦曾說「人才難得而易失，人主不可不知之。」；鴻海集團董事長郭台銘經常掛記的一句話為「千軍易得，一將難求」；微軟共同創辦人之一比爾蓋茲的一席話：「失去最優秀的 20 位人才，微軟就不再是個重要的公司。」；1997 年麥肯錫顧問公司(McKinsey & Company)所發表的《人才爭奪戰》的報告指出，未來企業競爭都將陷入「人才爭奪戰」，優秀人才未來將成為新經濟中裡最重要的競爭的優勢，故如何有效的進行人力資源管理是決定企業競爭優勢的關鍵因子之一。所謂有效的人力資源管理在於如何用管理機制達到選人、用人、育人及留人的目的，其中留人的好處就在於組織能保持其核心業務團隊的之穩定性，以及業務市場發展的持續性。公司能更好地保留人才，它就能更好有效地掌控制招聘成本、及培訓成本，節省在員工能力素質上的評估、績效評估和保持員工忠誠度上付出的時間和投入。由於私人機構存在既存競爭者及潛在競爭者的威脅，故如何留住適當的人才將決定企業競爭力，因此在學術上及實務上，如何強化員工對組織的認同並減少員工流動，一直為人力資源管理上重要且具有高度研究價值的議題。

早期對人才留任的議題，普遍以私營企業為探討的標的，私營企業相

對公營企業而言，最大的差異在於對私營企業的員工必須藉由工作績效贏得在適合的職位的續任機會；相反的，管理則必須藉由提升員工的工作滿意度來爭取員工留任的機會，此特性在公營機構似乎不若私營企業明顯，然而在現今民主政治的時代，隨著民眾知識水平不斷提高，對政府角色與效能賦予高度期待，公部門，這個全國最龐大也最關鍵的公司，擁有 36 萬多名優秀人才，近年來也因環境快速變遷，以及組織行政效率被要求提昇，「公務人員」地位已不再像從前般高高在上，反之，他們經常得服務無理取鬧的民眾、處理接不完的陳情投訴及被要求繕寫報告書等麻煩情事；政治人物與民意代表介入處理行政事務、第四權媒體的監督與針對性報導等，亦時常讓公務人員工作起來備受壓力，處境猶如過街老鼠人人喊打。造成許多人因承受壓力過大，加上現行退休制度改革衝擊下，使現職人員改變對組織目標的認同，影響公務人員的組織承諾，導致現職人員最後選擇了離職、提早退休。而高離職率的組織內部人員，除會嚴重影響業務的正常執行外，留任人員之情緒亦也會受影響留任人員之情緒。

根據銓敘部(民 108)行政機關公務人員人事異動狀況的統計結果顯示，108 年全國之公務人員行政機關類別因機關內部、機關彼此間之調動，或考試分發或、其他具有任用資格之的新進及、離職等人事之異動共 8 萬 6,341 人次，佔全國公務人員總人數 24%，其中以本機關內調動占 37.11%最多；其次為調職占 32.65%；新進人員占 20.94%；離職占 9.30%。以往公務人員經常被外界視為具有較高的工作保障，一直以來常被認為與私部門員工相比，擁有較高的人員流動穩定性以及較低的調、離職傾向。然而，較低的調、離職傾向並不意味著公務人員對自身的工作都有很高的「滿意度」或「承諾感」，反之，在公部門獨有的制度保障的影響下，公務人員調、離職傾向的界定與私部門員工相比，有了更細緻的區分方

式，其以「單位調、離職傾向」為主的內部人力流動，而非放棄公務人員身分的「部門調、離職傾向」。人員的穩定性，是組織運作的重要基礎，故如何透過適當的制度或方法以降低員工的職職率，讓對的人，在對的地方，做對的事！便成為當今管理者最重要的課題。

1.2 研究動機

現今許多企業員工已不再對公司忠誠忠於公司，而是忠誠於自己本身的專業，這當然與大環境變化習習相關。工作者所追求的是為心理學家馬斯洛(Abraham Maslow)提出需求層級理論(hierarchy of needs)中，屬於較高的需求層次的需求，也就是社會、尊重、與及自我實現等的內在滿足。但對於企業來說，除了薪資福利、金錢獎酬之外，如果不能為員工提供其他非金錢獎勵，例如具有挑戰性的工作、參與決策的機會、良好的工作環境和教育訓練等，為了滿足員工更高層次的需求，無論提供多高的薪水，也沒有辦法留住人才。

未來我國競爭力之關鍵因素仍是「人才」。員工的穩定性是整個組織運作的重要基礎根基，因此，員工的離職通常較不利於企業的經營發展，且會造成人力資本的損失，「離職」為是人力資源管理中上相當重要的議題，而員工在離職前員工通常會顯露曝露出調、離職傾向，而調、離職傾向可說是一種意圖，當員工的調、離職傾向能為企業能所掌握到員工的調、離職傾向時，在管理層面上而言，較能有較可能應變的策略方案。而許多主管會將人員離職的現象，歸咎於人員本身因素，但其實根據調查顯示，多數員工離職的原因，是希望「離開主管」，為此，主管的領導風格，才是員工留任與否的最大關鍵。如果組織中主管與員工的關係不融洽，就算再好的制度設計，也留不住優秀的人才。因此，所屬主管的領導風格可

以說是調、離職傾向之重要前置變項，本研究自變數將以領導風格為自變數，對於調、離職傾向之影響探討，並再進一步去分析兩者之間的中介機制為動機之一。

根據研究，工作滿意度與組織承諾是影響員工離職傾向的兩個相當重要之因素，而工作滿意度與組織承諾概念皆是屬於一種心理層次的狀態，當人們產生了心理層面的狀態，就會有正向或者負向影響自我的行為。進一步地，由於主管的領導風格對於工作滿意度、組織承諾及調、離職意向傾向等之間具有相當緊密的存在關係。因此如何提高機關或公司企業對所屬員工之工作滿意度與組織承諾，並且降低員工調、離職傾向，以提高員工的繼續留任意願，將成為領導者在帶領機關與企業持續邁向永續經營上最為重要的課題。為此，探討有關工作滿意度與組織承諾是否對於調、離職傾向之間有影響，亦是也是本研究所研究想欲探討的動機之二。

鑑於全國行政機關組織龐大，調查之範圍廣泛，為能發揮調查效益，本研究以全國勞動業務之主管機關勞動部所屬勞動力發展署雲嘉南分署調查資料為依據，期能藉此瞭解我國政府部門關於調、離職傾向之問題，並提出政策建議以為未來相關法規修正之參考。

1.3 研究目的

基於上述動機，本研究將以文獻探討等方式，將架構區分為領導風格、工作滿意度、組織承諾及調、離職傾向等4個構面，並於資料分析及驗證後提出修正建議。其主要研究目的的主要如下：

一、探討有關領導風格對於工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向有無顯著影響。

- 二、探討有關工作滿意度對於調、離職傾向有無顯著影響。
- 三、探討有關組織承諾對於調、離職傾向有無顯著影響。
- 四、探討工作滿意度對於領導風格與調、離職傾向有無中介效果。
- 五、探討組織承諾對於領導風格與調、離職傾向有無中介效果。

1.4 研究流程

本研究流程係依研究背景、動機與目的，設定研究之主題及範圍；再針對前述主題及範圍涉及之議題，如：領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向，及各議題間的關聯性進行文獻探討；進而依據文獻探討結果，擬定研究架構、假設及分析方法。俟完成研究設計後，即接續對樣本資料進行分析並建立結構方程模型以驗證研究假設，最後歸納結論與提出建議，作為日後公部門人事政策建議以為未來相關法規修正之修正參考。本研究流程架構如圖 1.1 所示：

一、研究主題與範圍設定

依據全國勞動業務之主管機關勞動部所屬勞動力發展署雲嘉南分署員工調查蒐集之樣本資料，藉由文獻閱讀與資料分析等方式，探討領導風格對員工離、調職傾向之影響。

二、相關文獻探討

研讀及彙整、歸納有關領導風格、工作滿意度等構面之文獻，俾作為修正現行問卷架構之依據。

三、研究方法擬定

根據問卷內容及相關文獻探討結果，提出本研究之架構與相關假設，並選擇合適的資料分析方式。

四、資料分析與模型建立

以上述研究架構及資料分析方式，進行樣本基本資料及各構面之分

析，並建立結構方程模型做整體之探討及驗證。

五、結論與建議

藉資料分析與模式建立提出相關有關建議，以作為後續相關研究之參考。本研究之研究流程如圖 1.1 所示。



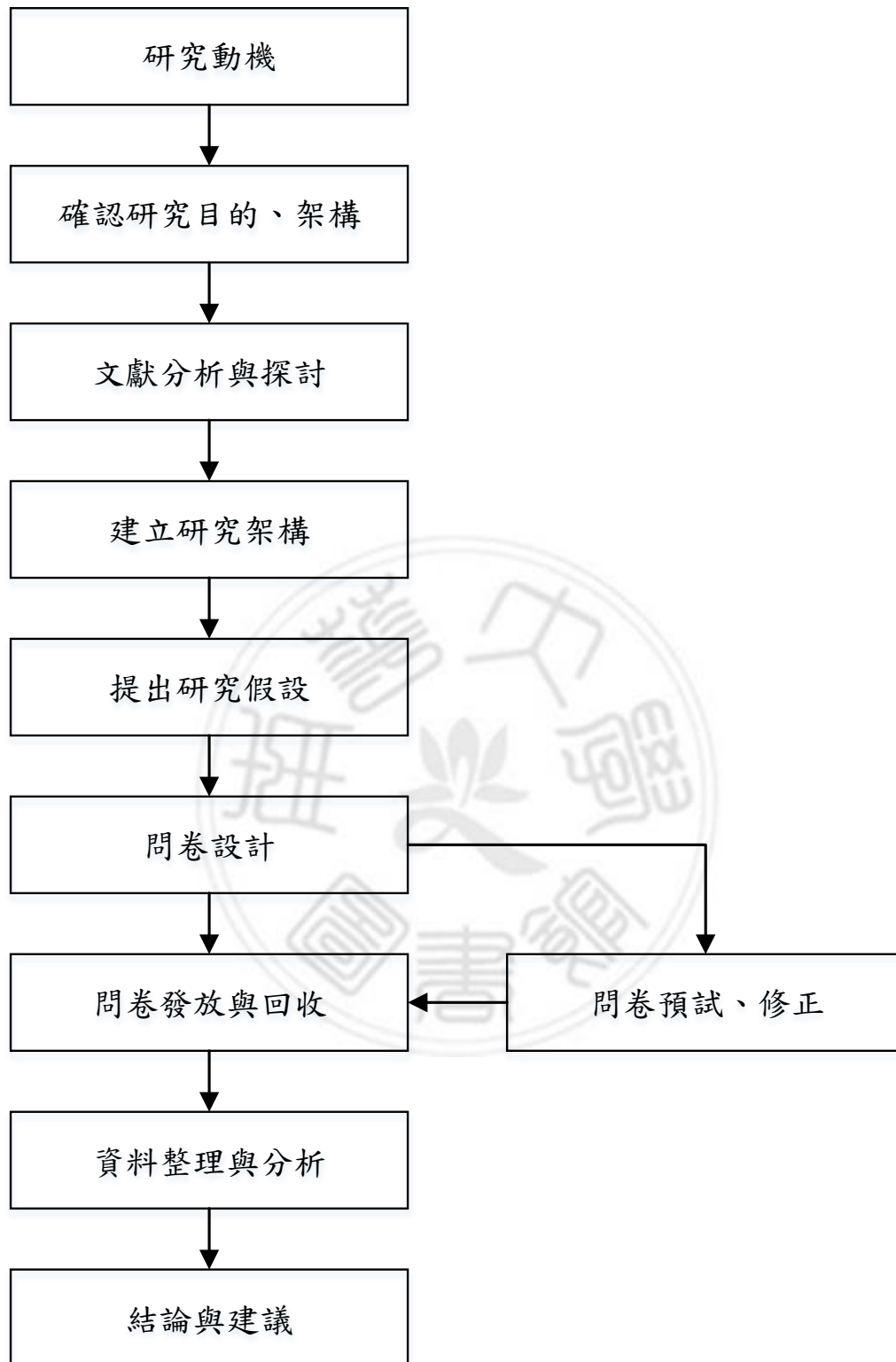


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章依據本研究之目的與流程進行相關文獻探討，共分為六節。其中第一節至第四節分別針對「領導風格」、「工作滿意度」、「組織承諾」及「調、離職傾向」之定義及構面加以闡述；第五節探討前述 4 構面間之關聯。

2.1 領導風格

領導(Leadership)一詞，依其研究角度不同，有人認為是一門科學，也有人覺得像是一門藝術般，而唯一的共同點則都認為領導是一個十分複雜的概念。韋氏大辭典解釋領導為得到他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行為。Hemphill & Coons (1957)、Bowers & Seashore (1966)、Fiedler(1967)等認為領導是個人運用權力及影響力，以增進部屬之間的合作，並確保達成組織所賦予之目標。Katz & Kahn (1978)、Robbins (1998)等認為領導是指組織在機械式服從之上的例行指引，影響群體達成目標能力的增進。Davis (1972)、Bass (1985)提出領導為主管能說服、改變部屬，使其樂於追求達成組織目標的能力。Katz & Kahn (1978)則將領導視為有別於傳統上員工對於組織的機械式順服態度而產生的影響力。

王文峰 (民 91) 將領導視為一種雙向的互動過程，指在某一特定情形下，以其行為去影響其他人，讓他們能自動自發，且能積極地達成組織最終目標。蔡培村、武文瑛 (民 102) 領導是一種權力的手段，以激勵關懷為其策略，最終引導眾人共同完成組織目標之行為。楊政學 (民 104) 認為「領導」是一種影響，是一種活動，最終目的是共同實現組織目標。鄭伯壘 (民 106) 領導是一個動態性的系統，包括領導者、部屬及情境三大要素間的互動過程。經由領導者判斷所處環境的實際狀況，來影響部屬

建立合作關係的歷程，用以達成整個團隊的目標。

Yukl(1994)則指出領導風格是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係和組織目標之整合。領導風格之理論研究按管理理論發展之時間演進順序，大致約可分為：一、特質理論(trait theories)、二、行為理論(behavioral theories)、三、權變理論(contingency theories)以及 1980 年代至今新興風格領導理論(style theories)。

一、特質理論

早期特質理論學者認為領導特質是與生俱來的，這方面的學者主要在研究成功的領導者具備哪些人格特質，以做為選擇領導者的依據。Stogdill (1974)透過整理 1949 至 1970 年之間性格理論的相關研究，彙整出成功領導者具有的主要特質為：對環境適應力強、對社交環境有敏銳觀察力、有主導能力、有合作意願、堅持、自信、可靠、有決心、有企圖心、願負責任、能承受壓力等。Kirkpatrick & Locke (1991) 著重六項特質來區別領導者與非領導者，為驅動力、領導力的渴望、誠實、正直、自信、智力與任務相關的知識等。Dubrin (1998)指出自我意識和自我分析、自信、可信賴、對挫折的高度容忍、溫暖、幽默感、熱情、支配力、外向、果斷和情緒穩定為成功的領導者的一般人格特質。Kirkpatrick & Locke (1991)則認為成功的領導者擁有六種特質為：內驅力、領導力、自信心、智力、知識與誠實。李炳賢（民 94）指出特質理論忽略了領導者的外在行為、情境與被領導者之間互動的存在因素，故風行數年後逐漸式微。

二、行為理論

行為理論是區分領導者和非領導者在某些特定行為上是否存在差異的理論。主張領導者可以透過後天的訓練和學習來培養。各學者所提出的

行為理論眾多，以下列舉幾個較常被引用的理論。(一) Lewin, White & Lippett (1953)提出了三種領導方式理論：1.權威式領導；2.民主式領導；3.放任式領導。(二) 俄亥俄州立大學(Ohio State University)，在1940年代後期執行一系列的調查研究，Hemphill & Coons 在1950年首先發展「領導者行為描述問卷」(Leader behavior description questionnaire, 簡稱LBDQ)，研究學者用來衡量部屬對於領導者行為的感受，以二個主要構面來探討，一為以工作為導向，強調領導者重視組織目標的達成，即一般所稱的結構(Initiation Structure)行為。另一層面是以員工為導向，強調領導者看重員工彼此間的良好關係，稱為體恤(Consideration)行為。(三) 密西根大學(University of Michigan)希望能找出與工作效能有關的領導型為特質為何。研究團隊提出兩個向度來詮釋不同領導行為：員工導向(employee-oriented)與生產導向(production-oriented)。(四) Likert (1967)提出：參與民主式、諮詢民主式、仁慈威權式、剝削威權式的模式。

大致來說，密西根大學與俄亥俄州立大學有共同受批評之處：其一是沒有任何證據可以顯示領導風格會隨著情境而改變。其二為未考慮工作性質、部屬個人特質等其他因素。在正常情境下，領導者可能會以員工為導向的領導風格，但在遇有壓力的情境下，可能會轉以工作為導向的領導風格。因此，經由以上學者研究，行為理論忽略情境因素，最終仍無法完全解釋複雜的領導風格。

三、權變理論

權變理論強調領導者會依不同情境而選擇最適合的領導方式，而理論的前提為團體或組織績效的決定因素，並不只限於領導者個人因素，尚需衡酌當時的環境因素。林玫玫(民85)認為對於影響領導風格情境理論中的情境因素，一般來說包含四個主要變項：1.領導者特徵；2.部屬特

徵；3.團體結構及任務性質；4.組織因素。代表理論分述如下：(一)Fiedler 權變領導模式(Fiedler leadership model)是由 Fiedler (1967)所發展出來的。Fiedler 主張團體績效在於「領導者與部屬的互動型態」和「情境賦予領導者的控制權和影響力」二者之間的適合程度而定，以 LPC 問卷(Least Preferred Co-worker Questionnaire,簡稱 LPC) 量測領導風格與部屬的工作績效，導引出領導者的風格。(二)領導部屬交換理論(Leader-member exchange theory, 簡稱 LMX)認為領導者會組織內與一小撮部屬建立起特殊關係，這些人會成為領導者的圈內人(in-group)，他們得到信任，占有領導人的時間，擁有特權，其他人就成為圈外人(out-group)，分到較少的時間與獎勵，領導人依照正式的職權與他們互動。(三)路徑目標理論(Path-goal theory)是近年來備受推崇的領導理論之一，該理論是由 Robert House (1974)所提出的一種領導權變模式，Mitchell (1974)則更進一步將之擴充，認為領導者行為影響下列三種部屬行為：1.工作動機；2.工作滿足；3.對領導者接受與否。其理論取自俄亥俄州立大學有關領導研究的主動結構與體恤行為風格，和動機研究的期望理論之精華彙整而成。路徑目標理論認為，領導者主要職務是以協助部屬達成工作目標，並提供所需的指導與支持，以確保使部屬的工作目標能與團體或組織目標重和一致。

四、新近領導理論

1980 年代以後，各種領導理論學者開始關注領導者致力於提供願景、創造文化、協助成員共同參與的領導模式，其中代表性的研究有 Bass (1985)所提出的轉換型領導、交易型領導以及 Conger & Kanungo (1988)的魅力型領導理論，分述如下：(一)交易型領導(transactional leadership)：Bass(1985)認為交易型領導為領導者與部屬之間雙方彼此合意的交換關係，此種交換關係除了物質及金錢外，亦包含精神層次的交流；交易型領

導者會透過迎合部屬的個人利益，使部屬瞭解自身的工作、目標，並據以激發部屬。(二) 轉換型領導(transformational leadership)：強調領導是人際之間互相影響的過程，領導者應藉由自身魅力，激發與提升部屬的動機與需求，使其願意自發性地付出額外努力並超越自身水平，進而轉變組織原有的價值觀、人際觀及組織文化等面向，帶動各項變革(Bass, 1985 ; Burns, 1978)。(三) 魅力型領導(Charismatic leadership)：指領導者利用其自身的魅力(charisma)特質，藉由改變自我信仰、目標、價值觀以及抱負等來改變部屬。Conger & Kanungo (1987)認為魅力領導者有自己的理想和前景要實現，對自己的目標有堅定的承諾，被認為是非常規、果斷和自信的，也被認為是激進改革者而不是維持現狀者。但如果魅力領導者過份強調自己個人需要高於一切，則可能產生不良結果。

五、小結

綜上所述，隨著相關理論研究的演進，現行領導風格理論除了強調領導者與被領導者外，同時也著重組織環境及領導行為，並且考慮不同領導方式所適用的情境。因此不論為何種領導風格，大多數理論的主旨都在於使領導者透過合適的領導方式，達成或甚至超越組織的目標。而考量政府機關規模龐大，公務人員的個性等特質之種類繁多，主管在帶領部屬的同時尚須兼顧公共利益的實現，持續創新及變革；因此，本研究將以前述 Bass & Avolio(1994)交易型領導及 Bass(1985)& Burns(1978)轉換型領導之定義為主，其餘理論定義為輔，作為現行問卷題意之分類依據。

2.2 工作滿意度

工作滿意度(job satisfaction)又稱為工作滿足或是員工滿意度，此概念源自於 Hoppock(1935)，其認為工作滿意度為工作者在心理及生理 2 方面

對於工作環境因素的感受，屬於工作者對工作環境的主觀反應。rayfield, Rothe (1951), Vroom (1964) & Adams (1963)指工作者對自身及他人工作中投入及產出比率的認知程度。Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967)認為工作滿意可分為內在滿意和外在滿意。內在滿意：造成與滿意的原因有密切的關係為工作本身，例：自尊、成就感等。外在滿意：造成滿足的原因與工作本身並無直接的關係，例：薪酬、同事間的關係等。Blum, Naylor(1968), Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970)認為工作滿意度是工作者對於工作上抱持不同態度或感覺的結果；Cribbin (1972)認為工作滿意度指工作者對其工作環境的感受，包含工作本身、主管、同事、機關組織等多種面向。Locke (1976)& Freema (1978)的研究認為工作滿意度是由工作經驗所產生出的正面情緒感受，並進而強調滿意度對企業生產力與績效都影響甚鉅。Robbins (1996)認為工作滿意是個人對工作的一般性態度。若工作滿意度高，則對工作的態度就會更積極正面；反之，則抱持著消極負面的態度。

黃昆輝、張德銳（民 89）指出工作滿意度係個人抱持對工作角色及工作經驗的一種情感取向。藍偉峰（民 92）指出工作滿意度為一種主觀知覺或感受，係由組織成員在對其工作環境因素影響而產生的。林秀琴（民 96）認為工作滿意度包括工作本身與工作相關的整體情境層面；為工作者主觀的評價以及心理感受。黃仁良（民 97）指出工作滿意度是工作者在心理與生理狀態的情況下，面對環境的干擾因素，在工作的過程、內容與情境中，符合自己對其工作正向或負向之感受或情感性反應的程度。

由於工作滿意度涉及之概念及範疇廣泛，且各研究之對象等重點均有所差異，因此相關理論亦相當多元。Campbell et al. (1970)彙整工作滿意度相關理論，並將其分為實質理論(substantive theories)與機械理論

(mechanical theories)，其中實質理論又稱內容理論(content theories)，係研究能產生或引發行為的原因，注重激勵因素，主要代表理論有需求層次理論(hierarchy of needs)、雙因子理論(two-factor-theory)、ERG 理論等；至於機械理論又稱程序理論(process theories)，主要強調行為的程序或選擇，著重維持或停止激勵行為的過程，其主要代表理論則有期望理論(expectancy theory)及公平理論(equity theory)等。

一、需求層次理論(hierarchy of needs)

由 Maslow (1943)提出，該理論認為個體係由需求引發動機，進而再由動機產生實際行為；當低層次需求得到滿足後，便不再具有激勵效果，個體會繼續追求更高層次需求，但需求不會同時存在。前述需求由低至高分為生理需求(physiological needs)、安全需求(safety needs)、社會需求(social needs)、尊重需求(ego needs)及自我實現(self-actualization)等 5 個層次。

二、雙因子理論(two-factor-theory)

又稱激勵保健理論(motivation-hygiene theories)，由 Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)提出激勵和保健兩個影響工作滿意度因子。其中一種是激勵因子(motivator)，又稱內在因素，包含：工作本身、認同感、成就感、陞遷發展、獎賞等；激勵因子代表員工與自身職務的關係，能使員工產生高度心理滿足感，惟若缺乏激勵因子時，亦不致造成工作不滿。另一種則為保健因子(hygiene factor)，亦稱外在因素，其範圍則涵蓋組織政策、工作環境、工作保障、監督、薪資及人際關係等；保健因子主要作用在於避免員工心理產生不滿，具備保健因子無法使員工增進工作滿意度，但若欠缺則會使員工產生不滿之消極情緒。

三、ERG 理論

由 Alderfer (1969)提出，將需求層次理論的 5 種層次綜整為生存需求 (existence needs)、關係需求 (relatedness needs) 及成長需求 (growth needs) 等 3 種需求；其中生存需求係維持生理與物質的基本需求關係，關係需求代表維持人際關係的慾望，至於成長需求則為追求個人自我發展的需求。ERG 理論與需求層次理論最主要區別在於，上述 3 種需求可以同時發生，且若不能滿足更高層次的需求，則會退回尋求更低層次的需求。因此，組織領導者應以正向且具建設性方式引導員工，使其即使暫時遭受挫折，亦能以其他途徑獲得滿足。

ERG 理論與需求層次理論的主要區別在於，上述三類需求可以同時發生，如果不能滿足更高層次的需求，就會回到尋找更低層次的需求。

四、期望理論(expectancy theory)

由 Vroom (1964)提出，由個人動機為出發點，認為個體採取行動，係因預期行動能帶來某種結果。而前述動機是期望(expectancy)、價值評價(valence)及手段工具(instrumentality)3 個概念相乘總和；其中期望係指努力將可達到的結果，價值評價是指激勵的程度，至於手段和工具是實際獎勵與自覺應得獎勵之間的認知差距。期望理論強調，組織領導者必須瞭解員工的期望、價值評價等因素，才能有效發揮激勵作用。

五、公平理論(equity theory)

又稱社會比較理論(social comparison theory)，由 Adams (1963)所提出。認為員工會將自身與他人在工作之投入與報酬相互比較，若二者之投入與報酬比率相當，則會感到公平；如感到不公平時，則會消極採取改變自身工作投入、自身所得、對自身之認知、對他人之認知、比較對象，甚或改變目前工作之方式，以減緩不公平的內心感受狀態。

六、其他理論

除以上揭分類方式所述理論之外，其他與工作滿意度相關之重要理論尚有差距理論(discrepancy theory)，其主要論點認為個人的工作滿意度是由個人期望與實際所得之間的距決定的(Porter, Lawler, 1968)，或認為滿意度係由員工對報酬的主觀想法與實際所得報酬間之差距決定(Locke, 1969)。此外，Seashore & Taber (1975)提出前因後項理論，該理論以工作滿意為核心，將影響工作滿意之變項分為前因及後果 2 類。其中，前因變項包含環境變項及個人變項 2 種；環境變項包括政治經濟環境、組織內部環境、工作環境等，個人變項包括人口統計特徵、穩定性人格特質、暫時性人格特質等項目。至於後果變項部分，分為個人反應變項、組織反應變項、社會反應變項 3 種；前述 3 者分別代表個人行為、組織變化和對工作不滿引起的社會現象。

七、小結

有關工作滿意度之定義，以及其衡量應涉及那些構面或因素，許多研究之看法均有所差異，如：認為影響工作滿意度之因素包括管理、薪酬、溝通、工作環境安全等(Fournet, Distefano, Pryer, 1966)；應涵蓋工作特性、報酬、工作環境(Locke, 1973)；或認為應就薪資、福利、獎酬、陞遷、人際、主管等構面加以探討(Spector, 1985)。惟無論其間之差異為何，悉數均可分為內在因素及外在因素二者，依據 Smith et al. (1969)研究看法，只要員工對所重視構面均有良好的感受，即可認為工作滿意程度良好。本研究認為工作滿意度是員工對工作環境的主觀感受，其包含對工作本身與工作環境的相關因素。在明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)中，可綜合測量工作本身的內在滿意程度和工作環境的外在滿意程度。因此，本研究採用明尼蘇達滿足問卷來測量工作滿意

度，並據以進行後續之分析探討，俾進行問卷架構及題項的修正作業。

2.3 組織承諾

組織承諾的概念最早由美國社會學家 Becker (1960) 提出。Becker 指出隨著員工對組織投入的增加，他們不得不繼續選擇留在組織中的一種心理現象。此後，學者隨著各自的研究提出了不同的觀點。Kanter (1968) 將組織承諾定義為員工對組織的奉獻和對組織願望的忠誠，員工會因離開組織會付出更高的代價，而離不開組織。Sheldon (1971), Mowday, Porter, & Steers (1982) 認為個人在組織中投入了相當程度後，就會接受並認同組織的目標與價值觀，並以身為組織內的一份子而自豪，並有為組織付出全力的決心。Meyer & Allen (1991) 針對各種組織承諾進行綜合性之研究，指出它至少存在三種不同形式的承諾：感情承諾、持續承諾及規範承諾。而組織承諾被視為是一種驅動力，是指員工對本身所在企業的認同和投入，為企業員工願意去承擔所涉及的責任和義務。

林靜如 (民 79)、劉春榮 (民 82) 和蔡寬信 (民 82) 認為組織承諾是組織成員認同組織目標與價值觀，願意努力工作，並希望繼續留在組織內工作的一種態度或傾向。張瑞村 (民 82)、邱馨儀 (民 84) 認為組織承諾是對組織的認可和承諾程度，願意為組織的利益做出更多努力，並明確希望能夠繼續成為組織成員的態度。

經唐曉雲 (民 100) 彙整相關研究文獻，大致可以用心理及交換 2 種觀點進行來探討。一、心理觀點稱為態度性組織承諾，強調員工受外在激勵因素與內在自我實現之規範下，在情感上產生對組織的認同，並自願為其付出努力；二、交換觀點稱作行為性組織承諾，以員工基於薪資、發展、職位等各種與組織間之功利性質的交易考量，而產生不願離開組織的行

為。

提出組織承諾的相關理論學者，大多在介紹組織承諾形成之前的預測變項，以及組織承諾對於個人的行為，本研究主要整理出以下理論：

一、Steers 的組織承諾模型：

Steers (1977)提出組織承諾的前因結果模型，包括組織承諾的預測變項（前因）與效標變項（結果）兩大類，預測變項分為三個變項：(1)個人特徵：成就動機、年齡、教育程度；(2)工作特點：工作誠信、選擇性互動、回饋性；(3)工作經歷：形象態度、對組織信賴度、對個人重視度。效標變項分為四個變項包含：(1)留職需求；(2)留職意圖；(3)出勤率；(4)工作表現。而在研究論述中亦發現，組織承諾與留職意願高度相關，與出勤率及離職率(turnover)呈現中度相關。

二、Mowday、Porter & Steers 的組織承諾模式：

Mowday et al. (1982)修改 Steers (1977)的組織承諾模式：有四個預測變項：1.個人特徵：年齡、性別、教育程度、人格特質。2.角色特徵：工作範圍、工作挑戰性、角色衝突、角色混淆。3.結構特徵：組織規範、控制幅度正式化、權力下放程度、決策參與程度。4.工作經歷：組織依賴程度、期望程度、群體規範。五個效標變項有：1.工作績效；2.服務年資；3.缺勤狀況；4.怠工情形；5.人事異動率。

三、Mathieu & Zajac 的組織承諾模式：

Mathieu & Zajac (1990)將組織承諾整理為，前因變項共 5 大類，相關變項共 2 大類，結果變項共 1 類。1.前因變項：(1)個人屬性：年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、職位、年資、個人知覺、能力、薪資、工作倫理、工作職級。(2)角色狀態：角色模糊、角色衝突、角色過載。(3)工作

特點：技能多樣化、工作自主性、工作挑戰性、工作範圍。(4)團隊/領導關係：團隊凝聚力、工作合作、領導的激勵能力、領導的體恤能力、領導的溝通能力、參與式領導。(5)組織特性：組織的規模和組織的集權程度。

2.相關變項：(1)激勵：全體激勵、內在激勵、工作投入、壓力、專業承諾、工會承諾。(2)工作滿意度：整體滿意度、內在滿意度、外在滿意度、上司、同事、晉升滿意度、薪酬滿意度、工作本身。3.效標變項：工作績效：其他人的等級、產出的衡量、選擇工作的知覺、找工作的意圖、離職的意圖、出勤、遲到、離職。

四、小結

綜合以上學者觀點，組織承諾是指個人對組織產生的一種正積極認同情感。經歸納上述學者的相關論述後，認為以 Meyer & Allen (1991)所提之觀點「體現員工和組織關係的一種心理狀態，隱含了員工是否繼續留在該組織的決定。」及其問卷內容之性質最接近本研究所欲探討的主題與對象，故本研究採用 Meyer & Allen (1991)所提之觀點之問卷來測量組織承諾，並據以進行後續之分析探討，俾進行問卷架構及題項的修正作業。

2.4 調、離職傾向

離職傾向是組織成員另尋其他工作機會的主觀傾向強度感受，並未真正離開組織的實際行為，指在真正產生離職行為之前，對離職行為實施一個全方位的評估，而在評估過後才可能會產生所謂的離職行為。Porter & Steers (1973); Caplan & Jones (1975)認為調、離職傾向係指當員工感到不滿時產生的退縮行為，是員工對工作的不滿、離職的想法、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性的綜合表現。Miller & Katerberg (1979)認為

離職傾向是離職尋找其他工作機會的整體表現或態度；指在離職行為實際實施之前對組織問題的衡量和評估。Price & Muller (1981), Williams & Hazer (1986), Tett & Meyer (1993)調、離職傾向主要是預測員工離職行為的一個指標，即員工離職的傾向、願望和計劃，或經過意識及考慮後，按照自己的自由意志離開組織的傾向。Edmondson & Boyer (2013), Liao, Widowati, Hu, & Tasman (2017)調、離職傾向是組織成員離開前工作的主觀感受，是一種情緒狀態，是未來離職行為的最佳指標。林芳菁(民 98)認為調、離職傾向為在某一職務上工作一段時間後，對其原有的職務有了想離開的念頭黃俞嘉(民 103)認為調、離職傾向是可預測出員工的離職行為，以積極面向而言，可助組織領導者提早採取留才的相關措施，而消極面向則對職場上的人力配置是有利的，讓人力缺口負擔不會影響過大。相關理論如下：

一、離職決策過程模式

Mobley(1977)首先提出將員工離職視為一主觀、理性的決策過程，此模式強調離職傾向是實際離職行為最直接的前置因素。其決策模式之程序，首先由員工對當前工作進行評估，若感到不滿足，則會產生：(1)缺席、怠工等離職行為，或(2)離職念頭。一旦產生離職念頭，則會進一步評估離職成本以及預期找尋新工作的預期結果，在此階段，若離職成本過高或對於新工作的預期效用過低，員工則可能重新評估現有工作，轉為繼續工作、改變態度，或產生缺席、怠工等行為。而在評估後，如認為有合適的工作機會，則會進入尋找工作意向及行為階段，對可能之工作機會進行評估，並比較新工作與現有工作。經過前述比較階段後，若現有工作較有利，則會再次退回調整與評估之步驟；反之，如認為新工作機會較有利，則會增強調、離職傾向，最終並將導致離職行為。

二、離職行為簡單模式由 Mobley, Horner & Hollingsworth (1978)

於修正決策過程模式後提出，離職行為簡單模式將離職分為工作滿足、離職念頭、尋找工作意向、找到其他工作之機會、年齡與年資、調、離職傾向及離職行為 7 個主要部分。該模式認為，員工的調、離職傾向屬於離職行為之前因，而工作滿足與否則將導致員工產生離職念頭、尋找工作意向及調、離職傾向，進而間接影響其實際之離職行為。

三、小結

本研究欲探討的是，離職意向是指員工在職場上一段時間歷練後，可能因工作過程中不是很滿意，經過個人的評估及思考後，心裡萌生想要離開目前工作職場想法。調、離職傾向可預測出員工的離職行為，有助組織領導者提早採取留才的相關措施，避免政府人力失衡，造成效力不好。綜整上述文獻探討，本研究後續將以 Mobley (1977) 對於離職傾向的定義，作為相關構面題意篩選及修正之主要依據。

2.5 領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向之關聯

本節針對領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向之關聯性加以論述，其次再說明相關研究的文獻整理。

2.5.1 領導風格與工作滿意度

有關領導風格與工作滿意度關係之研究甚多，其中多認為二者間呈現正相關，如依據 Fleishman & Harris (1962) 研究指出，依據雙構面理論，高關懷及高規範兼備之領導者，其部屬會有較高工作績效及滿意度。Weiner & Mahoney (1981) 認為，主管領導對於部屬之服務態度、熱情及工作滿意度等面向上影響甚鉅。Ferris & Rowland (1981) 之研究顯示，領導

者的行為會影響工作滿意度。而 Blegen & Mueller (1987)表示，被主管賦予較多自主權的員工，其工作滿意度也會提高。至於 1990 年代以後之相關研究，McNeese-Smith (1995)發現，主管領導行為與工作滿意度、組織承諾均有顯著正相關。由於本研究涉及公部門領域，近年我國有關政府機關主管領導與工作滿意相關研究中，陳欣榆（民 102）以北部公務員為施測對象，探討領導型態對於工作滿意度之影響，研究顯示採用交易型或轉換型等不同領導型態，會分別影響工作績效、組織文化與團隊效能等不同面向。池易珊（民 107）針對臺北市與新北市公務機關進行研究，認為領導均會正向影響工作滿意，且與工作倦怠呈現負相關。林淑卿（民 108）針對公務員領導風格影響工作明確性之研究則指出，賦權領導風格與共享價值和工作明確性間存在正向相關。張緬柔（民 109）針對原住民地區行政首長領導風格與員工工作滿意度之研究，認為行政首長的領導風格與員工工作滿意度有正相關且影響顯著。羅世昌（民 109）以新竹縣政府警察局分駐（派出）所為例，指出領導風格及轉換型領導對工作滿意度呈顯著正向影響。楊詔捷（民 109）以某機關及其所屬機關(構)調查資料研究，主管領導風格會顯著正向影響工作滿意度。綜上所述，無論是民間或政府部門，多數研究均認為，領導風格與工作滿意度間具有顯著且正向之相關性。

綜合以上推論，本研究提出以下假設 H1：領導風格對工作滿意度有顯著正向影響。

2.5.2 領導風格與組織承諾之關係

領導風格與組織承諾之關聯性領導行為會直接影響到組織承諾，Bass (1985)認為領導者透過交易型領導中的條件式獎賞行為，對於達成績效的員工給予獎勵，可以增加員工的工作投入，達到激勵的效果。Pillai &

Williams (2004)的研究中發現轉換型領導可以使員工經由自我效能和團結的增強，進而強化同儕間的組織承諾。廖志遠（民 96）針對空軍後勤第一指揮部官、士、聘、雇人員進行研究，轉換型、交易型及家長型領導對於提昇國軍幹部組織承諾達極顯著正相關。施娟娟（民 97）針對台灣之電子科技產業員工進行研究，發現交易與轉換型領導對於組織承諾皆具有正向相關。黃馨慧、劉宛真、徐湘苓（民 99）針對 45 歲以上的就業人口進行研究，中高齡員工認定之主管的領導風格對組織承諾無顯著的差異。汪嘉將（民 101）針對園區高科技公司之研發人員進行研究，發現交易型領導會減少員工工作不安全感以及增加其信任的程度，而轉換型領導的影響則較不明顯。唐曉雲（民 101）針對行政機關公務人員進行研究，結果指出主管領導風格對員工組織承諾具有中度正相關。侯耀翔（民 103）以某南部石化廠員工為研究對象，實證結果發現轉換型領導、交易型領導與組織承諾皆有顯著的正向相關。劉廷揚、陳世通、杜怡潔（民 106）以高雄市三間較具規模的半導體公司之生產線員工為例，研究發現領導風格與組織承諾間具有顯著正相關。由上述文獻中可發現領導風格對組織承諾具有相當之關聯性。

綜合以上推論，本研究提出以下假設 H2：領導風格對組織承諾有顯著正向影響。

2.5.3 領導風格與調、離職傾向之關係

有關領導風格與調、離職傾向之關聯，依據 Fleishman & Harris (1962) 進行不同領導型式對成員離職率關係的研究，研究結果發現對部屬的領導型式中之轉換型因素與離職呈顯著負相關，但交易型因素與離職呈顯著正相關。藍偉峰（民 92）針對全國 71 技職院校職務在講師以上至教授之教職人員進行研究，發現領導風格（體恤型領導與體制型領導）對調、

離職傾向有負相關。施妤璇（民 95）針對銀行理財專員進行研究，發現轉換型領導對理財專員的調、離職傾向有負向的影響。莊采華（民 97）針對 M 保險公司與 S 保險公司的保險從業人員進行研究，獲得實證結果發現領導風格與調、離職傾向呈負向關係。許慈賢（民 103）針對以高科技產業研究，結果指出領導風格對離職傾向有顯著的負相關。何鎮先（民 106）以國軍陸軍部隊為例，研究發現領導風格對離職傾向有負向影響。葉俊宏（民 106）以桃竹苗與北北基地區有固定雇主的上班族群研究，發現轉換型領導風格與離職傾向具有負向的影響。

從文獻整理中可以提出本研究假設 H3：領導風格對調、離職傾向具有顯著負向影響。

2.5.4 工作滿意度與調、離職傾向之關係

呂文瑞（民 85）指出工作滿意度、年齡、婚姻狀況之因素對於偏遠教會醫院醫務人員影響留職意願相當顯著；柯龍光（民 80）個人屬性關係與調、離職傾向無顯著差異，而組織定位與調、離職傾向則有顯著差異，工作滿意度與調、離職傾向亦成立有顯著的相關；黃惠君（民 94）以高科技產業之研發人員為樣本，探討激勵因素、工作滿意度、家庭支持與留任意願及專業承諾之關係，研究結果發現工作滿意度在激勵因素與留任意願間具有完全中介效果。Ghuselli & Lopa (2001)以食品服務經理人所做之研究發現，工作時間過長以及工作家庭（生活）行程安排不便是造成熱情好客的年輕經理離職，甚至離開食品服務產業主要原因。欲了解員工工作滿意度及調、離職傾向，不可或缺之因素為員工生活品質的知覺。簡帆妝（民 98）以金融催收人員為研究對象，探討人格特質、激勵措施認知、工作滿意度與調、離職傾向之關聯性研究，結果發現內、外在滿意皆與調、離職傾向呈現負向顯著影響，且外在滿意影響高於內在滿意；阮志明（民

98) 以某液晶產業為例，探討不同國籍(區域)員工對領導風格、人格特質、工作滿意對調、離職傾向之研究，研究結果發現不同國籍(區域)直接作業人員的調、離職傾向對工作滿意而言，在「外在滿意」有負向影響；吳宗翰(民97)以 T.G.I. Friday 's 星期五美式餐廳為例，探討餐飲業服務氣候、工作滿意與調、離職傾向之研究，研究結果發現外在滿意、內在滿意對調、離職傾向的解釋力均達顯著水準，而員工對於「外在滿意」越高即調、離職傾向越低。楊一峰；陳效淳；陳清耀等(民101)探討弱化離職傾向重要的影響要素為員工的工作滿意度。葉俊宏(民106)以桃園苗與北北基地區有固定雇主的上班族群研究，發現員工工作滿意度與離職傾向具有負向的影響。李俊達；洪基貴(民109)以臺北市公共長照及安養機構之員工為研究對象，研究結果發現，情緒勞務對工作滿意度、離職傾向均有直接正向影響，而工作滿意度則對離職傾向有直接負向影響，工作滿意度在情緒勞動表面績效與離職意向之間具有部分中介作用。從上述研究可看出，員工工作滿意度與留任意願具有其相當的關連性。因此，從文獻整理中可以提出本研究假設：

H4：工作滿意度對調、離職傾向具有顯著負向影響。

H6：工作滿意度對領導風格與調、離職傾向具有中介效果。

2.5.5 組織承諾與調、離職傾向之關係

依學者研究指出組織承諾與調、離職傾向呈現負向關係(Parker & Kohlmeyer (2005); Clugston (2000); Steers (1977); Porter et al., (1979); Morris & Sherman (1981)認為組織承諾可用來有效地預測員工的離職行為，當員工的組織承諾較低時，則員工的缺勤、離職及怠工等行為會相對增加。Autry & Daugherty (2003); Porter et al., (1982); Aryee & Tan (1992)則指出組織承諾會間接影響員工的離職意願。另國內研者陳湘琬(民93)針對學

校教師進行的研究發現，留職承諾、努力承諾及價值承諾與調、離職傾向均為負相關；陳金鐘（民 95）針對勞動檢查員進行的研究則發現，組織承諾的認同承諾、留職承諾及努力承諾構面及組織承諾的總量表與調、離職傾向均為顯著負相關。趙明玲；邢鴻君；陳靜香；張淑敏等（民 99）研究護理人員的組織承諾對離職意願達顯著負相關，即組織承諾愈高，離職的可性愈小。李元堯；陳鴻雁；許富淑等（民 103）探討運動中心員工組織承諾與離職傾向呈現高度負相關。因此，從文獻整理中可以提出本研究假設：

H5：組織承諾對調、離職傾向具有顯著負向影響。

H7：組織承諾對主管領導風格與調、離職傾向具有中介效果。



第三章 研究方法

本研究依據前一章文獻探討結果，細分為五個章節。第一章節為研究架構，透過相關文獻整理及研究重點之探討，根據學者專家之理論建構出完整研究架構；第二章節為研究假設，根據研究動機評估及因應研究架構之建立，以產出本研究之研究假設；第三章節為研究變數之操作型定義，分別說明並介紹各變數之操作型定義；第四章節為介紹研究對象、問卷設計及抽樣方法；第五章節則呈現研究資料分析之個別方法。

3.1 研究架構

根據前述研究背景、動機，再輔以相關文獻理論支持，根據學者專家之理論建構出完整研究架構，本研究以勞動部勞動力發展署雲嘉南分署各科室非主管員工為研究對象，針對個人背景變項、領導風格、工作滿意度、組織承諾影響勞動部勞動力發展署雲嘉南分署各科室員工調、離職傾向之表現，可得出本研究之研究架構，如圖 3.1 所示。

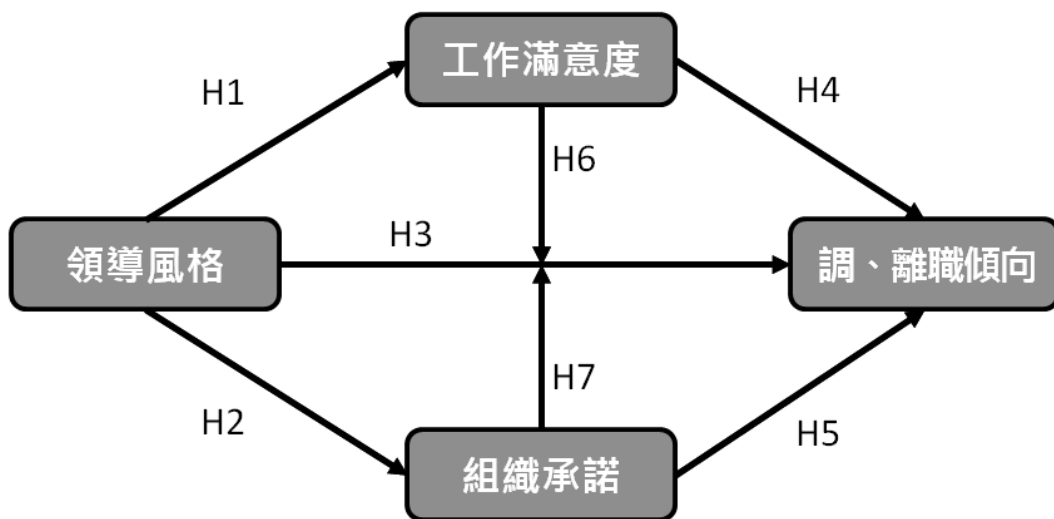


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究假設

根據前面章節之研究背景、研究動機以及研究架構，本研究推論領導風格、工作滿意度、組織承諾對調、離職傾向具有顯著影響，同時工作滿意度、組織承諾亦扮演重要的中介效果，故依據上述推論本文提出下列假設，整理如下：

H1：領導風格對工作滿意度具有顯著正向之影響。

H2：領導風格對組織承諾具有顯著正向之影響。

H3：領導風格對調、離職傾向具有顯著負向之影響。

H4：工作滿意度對調、離職傾向具有顯著負向之影響。

H5：組織承諾對調、離職傾向具有顯著負向之影響。

H6：工作滿意度對領導風格與調、離職傾向具有中介效果。

H7：組織承諾對領導風格與調、離職傾向具有中介效果。

3.3 研究變數之操作型定義

本研究經由以上文獻探討領導風格、工作滿意度、組織承諾與調、離職傾向之研究，為使本研究所採用重要變項的意義清楚明確，遂將本研究變項進行界定，並根據各衡量構面及操作型定義以設計問卷，以符合本研究之主題，分述如表 3.1：

表 3.1 本研究操作型定義彙整表

變項	衡量構面	操作型定義	研究參考
領導風格	交易型領導	領導者透由賦予部屬物質或精神上的需求滿足，以達成既定的目標。	本研究參考 Bass(1985)；Burns(1978)；Avolio(1994)等人研究並歸納彙整。
	轉換型領導	領導者能清楚地將願景傳達給部屬，並以願景來激勵部屬，使部屬以超越自身利益之動機來達成組織目標。	
工作滿意度	內在滿意	指個人依其對目前工作的活動性、獨立性、創造性、工作職責的大小、工作的成就感以及工作價值之滿意程度。	本研究參考 Hoppock(1935)；Weiss(1967)；Cribbin(1972)；Dessler(1979)；唐美玲(民 97)等人研究並歸納彙整。
	外在滿意	指個人依其對目前的升遷性、所得報酬與讚賞、組織的政策與實施方式、技術督導及人際關係等，與工作內容本身無關的滿意程度。	
組織承諾	情感的	指部屬在情感上的依附、認同及投入組織中。	本研究參考 Steers(1977)；Meyer,Allen(1990)；唐曉雲(民 100)等人研究並歸納彙整。
	持續的	指有關認知離開組織的成本，而產生留在組織中的承諾。	
	規範的	指部屬對組織的忠誠為一種義務。	

表 3.1 本研究操作型定義彙整表（續）

調、離職傾向	調、離職傾向	代表個體欲離開目前的工作並另外找尋其他工作機會之傾向、願望與計畫的意念強度。	本研究參考 Caplan、Jones(1975)；Porter, Steers(1973)；Williams, Hazer(1986) 等人研究並歸納彙整。
--------	--------	--	--

資料來源：本研究整理

3.4 問卷設計與施測方法

以下將針對本研究之問卷設計、問卷內容、初試問卷分析方法與正式問卷施測方式說明如下：

一、問卷設計

本研究針對研究構面所採取的研究工具內容分為五個部份「領導風格調查量表」、「工作滿意度調查量表」、「組織承諾調查量表」、「調、離職傾向調查量表」、「基本資料問卷」。編製問卷的步驟為：

- (一) 初擬預試問卷題項。
- (二) 進行問卷預試。
- (三) 進行預試問卷資料之信度與效度分析。
- (四) 根據信度與效度析結果刪減不適合的問卷題項。
- (五) 完成正式問卷內容編製。

二、初試問卷內容

依研究者在此職場 10 年以上資歷觀察，本研究針對研究構面所採取的研究工具內容分述如下：

- (一)基本資料問卷，說明如下：

表 3.2 本研究個人背景題項彙整表

題項	題項內容
性別	A：男、B：女
婚姻狀況	A：已婚、B：未婚
年齡	A：30 歲以下、B：31-40 歲、C：41-50 歲、 D：50 歲以上
學歷	A：高中職（含以下）、B：大學（含專科）、 C：碩士以上
工作性質	A：承攬、派遣、B：約、聘僱、C：正式公務員
服務年資	A：2 年以下、B：2-5 年、C：5 年以上

資料來源：本研究整理

1.性別：

本研究參考學者 Abelson (1986)；Batt & Valcour (2003)；Liou (1998)；王國揚（民 91）；王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁（民 97）；吳定（民 82）等人研究，性別對於調、離職傾向上具有顯著的差異，因研究對象及行業別而有所不同，一般而言，男性的調、離職傾向較女性為高。故將男、女性分開作討論，設「性別」為控制變項之一。

2.婚姻狀況：

本研究參考學者 Abelson (1986)；王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁（民 97）；吳定（民 82）等人研究，婚姻狀況對於調、離職傾向上具有顯著的差異，已婚者在調、離職傾向較未婚者為低。故將「婚姻狀況」設為控制變項之二，分為已婚及未婚等 2 個變項。

3.年齡：

本研究參考學者 Jeffery, Charles & Rajah (1989)；Mobely, Horner &

Hollingsworth(1978)；吳定(民82)等人研究，年齡對於調、離職傾向上具有顯著的差異，各學者研究的結果顯示，隨著年齡的增加，其調、離職傾向則隨之下降，即年齡愈高調、離職傾向愈低。另依銓敘部所公布「107年各機關公務人員辭職登記及辭職原因分析」，公務人員辭職者年齡，「未滿30歲」有20.82%、「30-40歲」有45.45%；「41-50歲」有25.12%及「50歲以上」有8.61%。辭職人員年齡未滿40歲者逾6成，故將年齡設為控制變項之三，衡酌現代的人學歷曾遍較高，相對進入社會也較晚，綜上，故將年齡分為未滿30歲以下、31-40歲、41-50歲及50歲以上等4個變項。

4.學歷：

本研究參考學者 Abelson(1986)；陳盈成(民90)；王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁(民97)；吳定(民82)等人研究，學歷對於調、離職傾向上具有顯著的差異，整體而言，高學歷者調、離職傾向高於較低學歷者。故將「學歷」設為控制變項之四，綜上，考量現代人學歷普遍偏高，故分為高中職(含以下)、大學(含專科)、碩士以上等3個變項。

5.工作性質：

本研究參考學者鄭伯璦(民96)；陳志興(99)；尤碧霞(民102)等人研究，工作性質對於調、離職傾向上具有顯著的差異，整體而言，工作保障愈低者調、離職傾向高於較高工作保障者。故將「工作性質」設為控制變項之五，綜上，以現行公務機關不同進用方式，故分為承攬、派遣、約、聘僱、正式公務員等3個變項。

6.服務年資：

本研究參考學者 Abelson(1986)；Arnold & Feldman(1982)；Mobely, Horner & Hollingsworth(1978)；陳嘉尚(民74)；王國揚(民91)；吳定

(民 82) 等人研究，服務年資在調、離職傾向上具有顯著的差異，大部分的研究結果顯示，服務年資和調、離職傾向成反比，即服務年資愈高調、離職傾向愈低。另依銓敘部所公布「107 年各機關公務人員辭職登記及辭職原因分析」，公務員辭職者年資「未滿 5 年」有 52.15%；「5 年以上未滿 10 年」有 24.07%、「15 年以上」有 12.28%及「10 年以上未滿 15 年」有 11.49%)。年資未滿 10 年者超過 7 成。當中任職在 2 年內約近 3 成。故將「服務年資」設為控制變項之五，綜上，分為 2 年以下、2-5 年、5 年以上等 3 個變項。

(二) 其他部分如下：

1. 領導風格調查量表：本量表用以測量主管領導風格影響員工調、離職傾向的明確具體化程度。

表 3.3 領導風格調查量表

衡量構面	題號	領導風格調查量表	研究參考
領導風格	1	當我達到組織的目標時，我的主管會給予適當的獎勵	本研究參考 Bass & Avolio(1994) 交易型領導及 Bass(1985)& Burns(1978)轉換型領導之定義整理，其餘理論定義為輔，作為現行問卷題意之改寫依據。
	2	我的主管會主動干預我的工作	
	3	我的主管喜歡用和平的方式來解決問題	
	4	我的主管信任我完全放手授權	
	5	我的主管會關心與支持我	
	6	我的主管能與員工同甘共苦	
	7	我的主管能讓我瞭解部門的發展願景	
	8	我的主管思想開明，有強烈的創新意識	
	9	我的主管會經常關心我的工作、生活和家庭情況	
	10	我的主管能耐心地教導我，為我答疑解惑	

資料來源：本研究整理

2.工作滿意度調查量表：本量表用以測量工作滿意度影響員工調、離職傾向的明確具體化程度。

表 3.4 工作滿意度量表

衡量構面	題號	工作滿意度調查量表	研究參考
工作滿意度	1	我對於工作持續忙碌狀態，感到	本研究參考 Weiss、Dawis、England & Lofquist (1967) 編制之明尼蘇達滿意度量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire. 簡稱 MSQ) 整理改寫，其餘理論定義為輔，作為現行問卷題意之改寫依據。
	2	我對於目前工作能有機會給我獨當一面，感到	
	3	我對於目前工作能讓我有機會經常嚐試不同的事情，感到	
	4	我對於目前工作有機會使同仁對我「刮目相看」，感到	
	5	我對於在工作中能自由判斷，感到	
	6	我對於有機會用自己的方法完成工作，感到	
	7	我對於工作中有機會充分發揮自己才能，感到	
	8	我對於在工作中不必做出違背良心的事情，感到	
	9	我對於目前工作上的穩定性，感到	
	10	我對於工作中有機會可以為別人做事情，感到	

表 3.4 工作滿意度量表 (續)

工作滿意度	11	我對於工作中有機會可以告訴別人應該做什麼事，感到	本研究參考 Weiss、Dawis、England & Lofquist (1967) 編制之明尼蘇達滿意度量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire. 簡稱 MSQ) 整理改寫，其餘理論定義為輔，作為現行問卷題意之改寫依據。
	12	我對於可以在工作中得到成就感，感到	
	13	我對於我的老闆對待部屬的方式，感到	
	14	我對於我的主管做決策的能力，感到	
	15	我對於機關政策實施的方式，感到	
	16	我對於我的收入與工作量，感到	
	17	我對於職位有晉升的機會，感到	
	18	我對於在工作表現出色時，所獲得的獎勵，感到	
	19	我對於工作條件，感到	
	20	我對於同事之間相處的方式，感到	

資料來源：本研究整理

3.組織承諾調查量表：本量表用以測量組織承諾影響員工調、離職傾向的
明確具體化程度。

表 3.5 組織承諾量表

衡量構面	題號	組織承諾調查量表	研究參考
組織承諾	1	我很樂意把目前這份工作當作終身職	本研究參考 Meyer & Allen 還編製了三因素組織承諾量表 (Meyer, Allen, 1990)整理改寫，其餘理論定義為輔，作為現行問卷題意之改寫依據。
	2	我很樂意跟機關以外的人談論我的機關	
	3	我真心覺得機關的問題就好像我自己的問題	
	4	我可以很輕易的離開這個機關	
	5	我在機關裡有一種「身為這大家庭一份子」的感覺	
	6	我對這個機關有感情上的聯繫	
	7	現有服務的機關對我而言，有很深、很特別的個人意義	
	8	我在這個機關有強烈的歸屬感	
	9	我會害怕尚未找到新工作前辭職	
	10	現在要我離開這個機關是很困難的，即使是我自願離職	
	11	如果我決定離開現有機關，我的生活秩序會因此而變得一團糟	
	12	現在離開我所服務之單位的代價會很大	
	13	目前留在原單位是不得已的	
	14	我沒有理由離開原單位	
	15	離開本單位嚴重的後果之一，就是缺乏其他的替代方案	
	16	讓我繼續留在本單位的主因之一是，離開後可能需要相當的犧牲，同時其他單位可能沒有現任單位的福利	
	17	我覺得現在的人更換工作太頻繁了	
	18	我認為一個人必須永遠任職於同一個機關	

表 3.5 組織承諾量表 (續)

組織承諾	19	我不認為跳槽是不道德的	本研究參考 Meyer & Allen 還編製了三因素組織承諾量表 (Meyer, Allen, 1990) 整理改寫，其餘理論定義為輔，作為現行問卷題意之改寫依據。
	20	讓我繼續留在本單位的主因之一是，我相信忠心是很重要的，此外也是精神上的道德責任感	
	21	我認為離開現有工作會是好的	
	22	我被教育相信持續對一機關效忠的價值觀	
	23	人們在大部分的職場生涯中只服務單一的單位是好的	
	24	我覺得想成為辦公室的一員是明智的	

資料來源：本研究整理

4. 調、離職傾向調查量表：本量表用以測量影響員工調、離職傾向的明確具體化程度。

表 3.6 調、離職傾向量表

衡量構面	題號	調、離職傾向調查量表	研究參考
調、離職傾向	1	我寧願再找一份比現在工作更理想的工作	本研究參考 Scott, Connaughton, Diaz-Saenz, Maguire, Ramirez, Richardson, Morgan (1999) 彙整 Mobley (1977) & Hom, Griffeth & Sellaro (1984) 的版本，整理改寫，其餘理論定義為輔，作為現行問卷題意之改寫依據。
	2	從我開始在這裡工作後，我一直在認真思考更換機關的問題	
	3	我不會把這份工作當成長久的	
	4	我真企圖明年再找一份工作	

資料來源：本研究整理

以上量表內容係研究者參閱有關調、離職傾向的相關文獻、網路資料及量表，並經與本研究指導教授討論後而選定的預試題目共 58 題。

三、初試問卷分析

量表的編製過程經過預試階段、因素分析及信度分析等步驟來編成正式量表（如附錄一），以下為量表編制過程。

（一）有關預試問卷的編製與計分方式：

本研究採問卷調查法進行研究，研究工具則為研究者參考姚豔虹和荊延傑 (2008)修編 Bass & Avolio (1995)所提出 MLQ 量表中的交易型領導量表(Transformational Leadership Inventory, 簡稱 TLI)；李超平與時勤 (2005)修編 Bass & Avolio(1995)所提出 MLQ 量表中的轉換型領導量表(Transformational Leadership Questionnaire, 簡稱 TLQ)；Weiss, Dawis, England & Lofquist 編制之明尼蘇達滿意度量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)；Porter et al. (1974)所編製的組織承諾問卷(Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 OCQ)；Scott, Connaughton, Diaz-Saenz, Maguire, Ramirez, Richardson & Morgan (1999)提出的調、離職傾向量表(Intent to Leave Scale, 簡稱 ILS)為主要依據。經彙整編擬成合適試題，由指導教授協助提供意見與修正題目，修正後之「領導風格量表」、「工作滿意度量表」、「組織承諾量表」及「調、離職傾向量表」等四種，共得 58 題測驗題目；本問卷除基本資料外，其它構面題項採 Likert 五點量表，答「非常同意」者得 5 分；答「同意」者得 4 分；答「普通」者得 3 分；答「不同意」者得 2 分；答「非常不同意」者得 1 分；分數越高代表受測員工對題項的認同度愈高。

（二）初試問卷分析：

本研究選取勞動部勞動力發展署雲嘉南分署各科室共 30 名進行預

試，以了解本問卷之可用性，並以預試問卷資料為依據進行修正，預試時間於 110 年 4 月實施，實得有效問卷 30 份，可使用率 100%。

根據「領導風格」、「工作滿意度」、「組織承諾」、「調、離職傾向」四構面中的變數，先進行各構面所有題項之 KMO 及 Bartlett 球形檢定，來判斷資料是否適合因素分析，並依據研究結果判斷是否建立子構面。此外再依據因素負荷值，刪除不具有區別效度與收斂效度之題項，提高預試問卷各題項的適切性。經刪除題項後，藉所求出的 Cronbach's α 係數來評估問卷的可靠度一致性與穩定性，以提升問卷品質，以建立正式之問卷。

四、正式問卷施測：

本研究正式問卷發放對象為針對勞動部勞動力發展署雲嘉南分署各
科室員工為本研究的母群體，本研究發放方式為電子問卷，從勞動部勞
動力發展署雲嘉南分署共十五個科室員工為對象，正式問卷預計發放 400
份，以不打破原科室編制為原則來作為施測對象，研究者藉由電子郵件及
line 好友發放並回收 google 線上問卷，採用李克特五點量表要求受訪者
對樣本陳述題項給出反映，其認同程度或者主客觀評價之數值分數。在回
收問卷後，進行問卷整理檢查，將無效問卷剔除後，再將問卷資料編碼，
最後以 SPSS for Windows 統計軟體進行本研究資料分析。

3.5 資料分析方法

3.5.1 預試問卷分析

一、信度分析

進行預試問卷的信度分析時，本研究採用 L. J. Cronbach 於 1952 年發展出來的 Alpha 係數(Cronbach's α)來考驗問卷的信度，若 α 值在 0.7 以上，則代表是一份信度係數佳的量表。其公式如式(1)：其中， α 為估計的

信度， k 為測驗的總題數， s_i^2 為測驗的總題數， s_{ij} 為題目與另一題目之共變數。

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum k}{\sum s_i^2 + 2 \sum \sum s_{ij}} \right] \quad \text{式(1)}$$

信度乃指一份測驗或問卷之可靠程度，亦為量表的一致性或穩定性指標。本研究採用 Cronbach's α 係數的信度分析檢驗，藉以了解受測者於各問卷量表的內部一致性及穩定性如何，如其中 α 值愈大，顯示出量表內部一致性較高。

將預試問卷回收、整理，首先確認刪題前的信度，本研究預試問卷之信度以 Cronbach's α 係數考驗之，此信度旨在分析量表各主構面與總量表所有題項之內在一致性程度，也就是求出各構面題項與量表總題項的內在信度。經刪除題項後，藉所求出的 Cronbach's α 係數來評估問卷的可靠度一致性與穩定性以提升問卷品質，(主構面題項之 Cronbach's α 係數值大於 0.8 達高度信度) 然後建立正式問卷。

二、因素分析

本研究以 Kaiser (1974) 提出 KMO 和 Bartlett 球形檢定來判斷資料樣本的適切性。待檢定統計量之顯著值小於 0.05，方適合進行因素分析。因素分析是將許多相關變項資料進行簡化與摘要的一個統計步驟，其假設觀察變項之相關可以精簡成共同的因素。本研究採用因素分析之因素負荷量進行題項是否具有區別效度與收斂效度之判斷依據，若因素負荷量絕對值大於 0.5，則具有區別效度與收斂效度，並將不合上述效度題項予以刪除，以評估預試問卷各題項之適切性。

3.5.2 正式問卷資料分析方法

一、敘述性統計分析

用來統計有效樣本個人屬性變項資料之分佈情形，以顯示樣本的概況，包括樣本的數量及百分比、平均數及標準差。

(一) 樣本次數分配分析：

本研究在基本資料部份，以次數分配及百分比來分析各變項的分佈情形。其目的在對實證資料之個人背景變項進行初探。

(二) 基本統計量分析：

其目的在檢試回收問卷之題項回覆之平均數和標準差，以提供集中趨勢及離散趨勢之分析。

1. 集中趨勢分析：

樣本平均數為以 \bar{x} 表之，若樣本資料有 n 個，分別為 $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ，以表示受試者對題項回覆之得分，故樣本平均數之其數學式如式(2)所示：

$$\bar{x} = \frac{\sum_i^n X_i}{n} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n} \quad \text{式(2)}$$

據此，得以判斷多數受試者對題項的回覆集中偏向同意群或不同意群。

2. 離散趨勢分析：

樣本變異數在表示受試者之意見差異度，若為個體差異大，則顯現在較高之變異數；反之，則變異數將較小。下式在求樣本資料之變異數，稱之為樣本變異數，以 S^2 表之。若樣本資料有 n 個，分別為 $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ，以表示受試者對題項回覆之得分，樣本變異數 S^2 則如式(3)所示：

$$S^2 = \frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{(n-1)} \quad \text{式(3)}$$

二、推論統計分析

(一) 差異性分析：

本文推論不同的個人背景變項可能造成研究架構構面的顯著差異，故本研究採取 t 檢定及變異數分析檢定進行構面之差異性分析。

1. 獨立樣本 t 檢定：

獨立樣本 t 檢定用於比較兩組樣本的平均數是否有顯著差異，例如本研究資料中的性別（男性與女性）、婚姻狀況（已婚與未婚）。其檢測統計量以 t 表之， \bar{X} = 樣本平均數， μ = 母體的平均數， S = 樣本的標準差， n = 樣本數，則 t 檢定統計量之數學式如式(4)

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \quad \text{式(4)}$$

2. 單因子變異數分析（ANOVA 檢定）：

兩組以上的個人背景變項 F 檢定統計量中，虛無假說(Null hypothesis) H_0 ：各組平均數皆相等；對立假說(alternative hypothesis) H_1 ：至少有兩組之間的平均數不相等。組間變異 = SSR ，視為可解釋變異；組內變異 = SSE ，視為不可解釋變異。則 F 檢定統計量之數學式如式(5)所示。若 F 值愈大表示組間(相對於組內)差異愈大，表示該個人背景變項將造成不同組群之顯著差異。為瞭解領導風格在工作滿意度、組織承諾、調、離職傾向等構面因素上是否有顯著差異，本研究以單因子變異數分析來加以探討年齡（30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲及 50 歲以上）、學歷（高

中職(含以下)、大學(含專科)、碩士以上)、工作性質(承攬、派遣、約、聘僱、正式公務員)、服務年資(2年以下、2-5年、5-10年(含以上))。若達顯著差異時，再以 Scheffe 事後多重比較法，進一步分析各變項間的兩兩差異情況。如式(5)所示：其中 f_1 、 f_2 分別表示組間、組內之自由度。

$$\frac{SSR/f_1}{SSE/f_2} \quad \text{式(5)}$$

(二) 相關分析：

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，以及關連的程度或方向，其值介於-1 和+1 之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。本研究乃使用 Pearson 積差相關分析，求得之積差相關係數在分析社會現象之中，變項與變項之間的相關性、關聯度或是關係程度。Pearson 積差相關(r)係數如式(6)所示其中， X 、 Y 為兩變項， \bar{X} 、 \bar{Y} 為變項的樣本平均數， a =截距， b =迴歸係數 (X 每變動一單位， Y 伴隨的變動量)：

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad \text{式(6)}$$

本研究以 Pearson 積差相關分析，來檢驗領導風格、工作滿意度、組織承諾及調、離職傾向各變項之間的相關程度。以作為迴歸分析之初探。

(三) 迴歸分析

對於社會現象預測的研究，可以透過迴歸分析來達成，也就是說，迴歸分析可以提供研究者對於某一個現象的預測，探討各變項間之關係。迴歸分析大致可區分為線性迴歸與非線性迴歸；前者是自變項與依變項形

成直線關係者的分析後者是自變項與依變項形成非直線關係者的分析。以迴歸分析原理來區分可以分成簡單迴歸分析與多元迴歸分析，前者是一個自變項與一個依變項所構成的線性模式，它屬於單變項統計分析，而後者則是一個依變項，有多個自變項所形成的線性關係。

本研究利用迴歸分析，分別以領導風格、工作滿意度、組織承諾為自變項，調、離職傾向為依變項，進行簡單迴歸分析，以探討各相關變項之影響程度。其中 Y 為依變項， X 為自變項， a 為截距， b 為迴歸係數（ X 每變動一單位， Y 伴隨的變動量）； ε 表示殘差項，如式(7)：

$$Y = a + bX + \varepsilon \quad \text{式(7)}$$

另一方面本研究將以多元迴歸分析來檢視領導風格、工作滿意度、組織承諾對調、離職傾向之解釋能力強弱。分別以領導風格、工作滿意度、組織承諾為自變項，調、離職傾向為依變項，其中 \hat{Y} 為依變項， X 為自變項， a 為截距， b 為斜率（ X 每變動一單位， Y 伴隨的變動量）。

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon \quad \text{式(8)}$$

其中， X_1 、 X_2 、 X_3 表示領導風格、工作滿意度、組織承諾， Y 表示調、離職傾向； ε 表示殘差項。

第四章 實證結果分析

4.1 問卷發放與回收

本章節以 SPSS 套裝軟體為主要分析工具，對回收完畢之問卷資料進行彙整與分析，來驗證各項變數建立之研究假設，並解釋研究結果。本研究選取勞動部勞動發展署雲嘉南分署各科室員工共 30 名進行預試，以了解本問卷之有效性，並以預試問卷資料為依據進行修正，預試時間於 110 年 4 月實施，實得有效問卷 30 份，有效率 100%。

本研究正式問卷發放對象為針對勞動部勞動發展署雲嘉南分署各科室員工為本研究的母群體，本研究採用網路 google 問卷，在預試階段預計發放問卷 30 份，正式問卷預計發放 400 份，以不打破原組織編制為原則來進行施測，研究者以網路 google 回收問卷，問卷中採用李克特五點量表，要求受訪員工對問卷陳述題項反映其認同程度或者受訪員工個人主、客觀評價之數值分數。在回收問卷後，先將無效問卷排除，再將有效問卷資料重新編碼與建檔，最後以 SPSS for Windows 統計軟體進行本研究資料數據分析。本研究正式問卷之分配及回收情形如表 4.1。本研究發出問卷共 400 份，實際回收 323 份，回收率 80.75%，剔除填答不完整者，共得有效問卷 315 份，有效率為 97.52%。

表 4.1 本研究正式問卷發放樣本之分配地區及回收情形

發出份數	回收份數	有效份數	有效率
400	323	315	97.52%

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析與效度分析

邱皓政（民 91）認為要判斷問卷測量之品質的好壞，最常使用方法是估計問卷測量之信度與效度。信度是指測量結果之穩定程度，亦即針對同一事物進行兩次或兩次以上之測量，如其相似度愈高，則代表測量的可靠性越高。效度指的是問卷能測得其所欲衡量特質或功能之程度。

4.2.1 信度分析

本研究引用問卷係國內、外學者所翻譯或編制而成之量表，具備專家之效度。另為能確定衡量工具之可靠性，針對量表先進行各構面信度分析，採用 Cronbach's α 值來判斷各構面題項是否具有內部一致性及達到信度要求。Cronbach's α 值越高表示內部一致性越高，其信度也越高。依據 Nunnally (1978) 的研究， α 值在 0.7 以上者即擁有高信度。本研究針對領導風格、工作滿意度、組織承諾、調、離職傾向等 4 個構面進行信度分析，各構面之 Cronbach's α 值均達 0.8 以上，總體信度更達 0.9 以上，表示有相當高之信度（參考表 4.2）。

表 4.2 預試信度表

衡量構面	題數	Cronbach α	總信度
領導風格	10	0.821	
工作滿意度	20	0.908	
組織承諾	24	0.841	0.931
調、離職傾向	4	0.806	

資料來源：本研究整理

4.2.2 效度分析

一、KMO 及 Bartlett 球形檢定：

根據「領導風格」、「工作滿意度」、「組織承諾」、「調、離職傾向」四構面中的變數，先進行分屬各構面所有題項之 KMO 及 Bartlett 球形檢定，來判斷資料是否適合進行因素分析。計算出各構面之卡方檢測統計量之 P 值均小於 0.001，表示母群體之相關矩陣間擁有共同因素之存在，足以作為因素分析萃取共同因素之用，簡而言之，本研究之各構面適合進行因素分析（參考表 4.3）。

表 4.3 預試因素表

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
領導風格	0.772	135.674	45	0.000***
工作滿意度	0.613	422.727	190	0.000***
組織承諾	0.415	598.384	276	0.000***
調、離職傾向	0.705	45.000	6	0.000***

註：*表示 $P < 0.005$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

二、因素負荷值：

本研究藉由探索性因素分析，以因素負荷值來判斷題項是否具有區別效度及收斂效度，以因素負荷量絕對值大於 0.5 之數值以為判別基準。將不合上述效度之題項予以刪除，用以評估預試問卷各題項之適切性。

表 4.4 領導風格構面預試資料因素表

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值				共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第一次	領導風格	L1	0.696				0.502	保留
		L2			-0.917		0.859	刪除
		L3		0.855			0.756	保留
		L4					0.480	刪除
		L5	0.803				0.867	保留
		L6	0.819				0.743	保留
		L7		0.695			0.574	保留
		L8	0.794				0.649	保留
		L9	0.548	0.603			0.673	刪除
		L10		0.750			0.780	保留

資料來源：本研究整理

表 4.5 領導風格構面預試資料因素表

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量 絕對值大於0.5之數值				共同性	保留 或 刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第二次	領導風格	L1	0.693				0.491	保留
		L3		0.861			0.745	保留
		L5	0.814				0.858	保留
		L6	0.832				0.732	保留
		L7		0.742			0.588	保留
		L8	0.824				0.705	保留
		L10		0.744			0.703	保留

資料來源：本研究整理

(一) 領導風格：

執行探索式因素分析，以主成分分析法計算出其共同性，並萃取出特徵值大於 1 的因素，以最大轉軸法計算出因素負荷量。檢視題項橫跨兩個因素以上且其因素負荷量差距亦不大（區別效度較差），難以判斷該題項到底歸屬於哪個因素層面，因此刪除構面題項第 2、4、9 題（參考表 4.4~4.5）。

進行因素分析將本預試問卷題項刪除上述不適切之題項後，計算該構面題項之 Cronbach's α 係數，得到 0.842，主構面的 Cronbach's α 值大於 0.8，達高度信度（如表 4.6）。

表 4.6 領導風格構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值

主構面	預試問卷原題號	題項內容
領導風格	L1	當我達到組織的目標時，我的主管會給予適當的獎勵
	L3	我的主管喜歡用和平的方式來解決問題
	L5	我的主管會關心與支持我
	L6	我的主管能與員工同甘共苦
	L7	我的主管能讓我瞭解部門的發展願景
	L8	我的主管思想開明，有強烈的創新意識
	L10	我的主管能耐心地教導我，為我答疑解惑
Cronbach's α 係數		0.842
KMO 值		0.699
顯著性 (P 值)		<0.001

資料來源：本研究整理

進行因素分析將本預試問卷題項刪除上述不適切題項後，本構面與正式問卷對照題項順序，如表 4.7。

表 4.7 領導風格與正式問卷對照題項順序表

主構面	預試問卷 原題號	題項內容	正式問 卷題號
領導 風格	L1	當我達到組織的目標時，我的主管會給予適當的獎勵	1
	L3	我的主管喜歡用和平的方式來解決問題	2
	L5	我的主管會關心與支持我	3
	L6	我的主管能與員工同甘共苦	4
	L7	我的主管能讓我瞭解部門的發展願景	5
	L8	我的主管思想開明，有強烈的創新意識	6
	L10	我的主管能耐心地教導我，為我答疑解惑	7

資料來源：本研究整理

表 4.8 工作滿意度構面預試資料因素表-1

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第一次	工作滿意度	S1						0.851	0.758	保留
		S2	0.587						0.783	保留
		S3				0.684			0.848	保留
		S4		0.766					0.858	保留
		S5	0.620						0.598	保留
		S6	0.590	0.674					0.893	刪除
		S7		0.785					0.895	保留
		S8					0.653		0.825	保留
		S9	0.730						0.744	保留
		S10					0.751		0.812	保留
		S11					0.730		0.776	保留
		S12		0.817					0.882	保留
		S13							0.667	刪除
		S14	0.736						0.786	保留
		S15	0.760						0.795	保留
		S16			0.788				0.776	保留
		S17			0.741				0.849	保留
		S18			0.763				0.721	保留
		S19			0.749				0.905	保留
		S20				0.919			0.898	保留

資料來源：本研究整理

表 4.9 工作滿意度構面預試資料因素表-2

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值					共同性	保留或刪除	
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量			
第二次	工作滿意度	S1					0.865	0.779	保留	
		S2	0.614					0.800	保留	
		S3				0.692			0.853	保留
		S4			0.740	0.521			0.858	刪除
		S5	0.648						0.613	保留
		S7			0.763				0.884	保留
		S8					0.700		0.830	保留
		S9	0.721						0.734	保留
		S10					0.753		0.809	保留
		S11					0.686		0.762	保留
		S12			0.818				0.889	保留
		S14	0.708						0.787	保留
		S15	0.795						0.822	保留
		S16		0.787					0.777	保留
		S17		0.720					0.845	保留
		S18		0.778					0.748	保留
		S19		0.751					0.903	保留
		S20				0.920			0.890	保留

資料來源：本研究整理

表 4.10 工作滿意度構面預試資料因素表-3

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值					共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第3次	工作滿意度	S1					0.862	0.775	保留
		S2	0.555				0.519	0.786	刪除
		S3				0.725		0.858	保留
		S5	0.638					0.563	保留
		S7		0.720				0.793	保留
		S8	0.547	0.508				0.612	刪除
		S9	0.771					0.741	保留
		S10		0.563				0.640	保留
		S11		0.734				0.725	保留
		S12		0.850				0.840	保留
		S14	0.714				0.493	0.761	刪除
		S15	0.783					0.763	保留
		S16			0.801			0.758	保留
		S17			0.748			0.830	保留
		S18			0.758			0.718	保留
		S19			0.700			0.869	保留
		S20				0.911		0.864	保留

資料來源：本研究整理

表 4.11 工作滿意度構面預試資料因素表-4

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第4次	工作滿意度	S1				0.810			0.716	保留
		S3			0.701				0.786	保留
		S5	0.725						0.575	保留
		S7	0.881						0.809	保留
		S9	0.578						0.651	保留
		S10	0.538						0.592	保留
		S11							0.699	刪除
		S12	0.833						0.786	保留
		S15	0.651	0.499					0.684	刪除
		S16		0.819					0.763	保留
		S17		0.671					0.749	保留
		S18		0.701					0.662	保留
		S19		0.732					0.862	保留
		S20			0.919				0.850	保留

資料來源：本研究整理

表 4.12 工作滿意度構面預試資料因素表-5

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第5次	工作滿意度	S1				0.906			0.849	保留
		S3	0.499		0.727				0.833	刪除
		S5	0.683						0.525	保留
		S7	0.912						0.867	保留
		S9	0.514						0.597	保留
		S10	0.580						0.574	保留
		S12	0.890						0.829	保留
		S16		0.822					0.773	保留
		S17		0.721					0.796	保留
		S18		0.773					0.735	保留
		S19		0.726					0.858	保留
		S20			0.933					0.881

資料來源：本研究整理

表 4.13 工作滿意度構面預試資料因素表-6

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值					共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第 6 次	工作滿意度	S1				0.905		0.847	刪除
		S5	0.686					0.520	保留
		S7	0.911					0.864	保留
		S9	0.525					0.598	保留
		S10	0.599					0.619	保留
		S12	0.901					0.844	保留
		S16		0.832				0.788	保留
		S17		0.714				0.796	保留
		S18		0.769				0.742	保留
		S19		0.732				0.875	保留
		S20			0.919				0.866

資料來源：本研究整理

表 4.14 工作滿意度構面預試資料因素表-7

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值					共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第 7 次	工作滿意度	S5	0.724					0.541	保留
		S7	0.880					0.802	保留
		S9	0.626					0.473	保留
		S10	0.600					0.491	保留
		S12	0.877					0.783	保留
		S16		0.850				0.725	保留
		S17		0.727				0.615	保留
		S18		0.777				0.686	保留
		S19		0.741				0.697	保留

資料來源：本研究整理

(二) 工作滿意度：

執行探索式因素分析，以主成分分析法計算出其共同性，並萃取出特徵值大於 1 的因素，以最大轉軸法計算出因素負荷量。檢視題項橫跨兩個因素以上且其因素負荷量差距亦不大（區別效度較差），難以判斷該題項到底歸屬於哪個因素層面，因此刪除構面題項第 1、2、3、4、6、8、

11、13、14、15、20 題（參考表 4.8~4.14）。

進行因素分析將本預試問卷題項刪除上述不適切之題項後，計算該構面題項之 Cronbach's α 係數，得到 0.853，主構面的 Cronbach's α 值大於 0.8，達高度信度(如表 4.15)。

表 4.15 工作滿意度構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值

主構面	預試問卷 原題號	題項內容
工作滿意度	M5	我對於在工作中能自由判斷，感到
	M7	我對於工作中有機會充分發揮自己才能，感到
	M9	我對於目前工作上的穩定性，感到
	M10	我對於工作中有機會可以為別人做事情，感到
	M12	我對於可以在工作中得到成就感，感到
	M16	我對於我的收入與工作量，感到
	M17	我對於職位有晉升的機會，感到
	M18	我對於在工作表現出色時，所獲得的獎勵，感到
	M19	我對於工作條件，感到
Cronbach's α 係數		0.853
KMO 值		0.637
顯著性 (P 值)		<0.001

資料來源：本研究整理

進行因素分析將本預試問卷題項刪除上述不適切題項後，本構面與正式問卷對照題項順序，如表 4.16。

表 4.16 工作滿意度與正式問卷對照題項順序表

主構面	次構面	預試問卷原題號	題項內容	正式問卷題號
工作滿意度	內在滿意	M5	我對於在工作中能自由判斷，感到	8
		M7	我對於工作中有機會充分發揮自己才能，感到	9
		M9	我對於目前工作上的穩定性，感到	10
		M10	我對於工作中有機會可以為別人做事情，感到	11
		M12	我對於可以在工作中得到成就感，感到	12
	外在滿意	M16	我對於我的收入與工作量，感到	13
		M17	我對於職位有晉升的機會，感到	14
		M18	我對於在工作表現出色時，所獲得的獎勵，感到	15
		M19	我對於工作條件，感到	16

資料來源：本研究整理

表 4.17 組織承諾構面預試資料因素表-1

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除	
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量			
第 1 次	組織承諾	C1				0.570				0.832	保留
		C2					0.749			0.798	保留
		C3			0.620		0.526			0.786	刪除
		C4						0.888		0.869	保留
		C5		0.748						0.710	保留
		C6		0.750					-0.509	0.944	刪除
		C7		0.898						0.900	保留
		C8		0.856						0.921	保留
		C9	0.816							0.808	保留
		C10	0.791							0.832	保留
		C11	0.899							0.910	保留
		C12	0.918							0.930	保留
		C13						-0.738		0.825	刪除
		C14					0.576			0.738	保留
		C15	0.689						0.545	0.858	刪除

表 4.17 組織承諾構面預試資料因素表 (續)

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
		C16	0.635					0.559	0.771	刪除
		C17							0.759	刪除
		C18			0.870				0.869	保留
		C19			0.876				0.834	保留
		C20				0.731			0.838	保留
		C21				-0.821			0.834	刪除
		C22			0.633				0.706	保留
		C23	0.545						0.633	保留
		C24						0.810	0.804	保留

資料來源：本研究整理

表 4.18 組織承諾構面預試資料因素表-2

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除	
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量			
第2次	組織承諾	C1		0.548					0.681	保留	
		C2		0.795					0.642	保留	
		C4				-0.616				0.459	刪除
		C5		0.791					0.682	保留	
		C7		0.777					0.741	保留	
		C8		0.781					0.847	保留	
		C9	0.776						0.723	保留	
		C10	0.831						0.796	保留	
		C11	0.909						0.907	保留	
		C12	0.932						0.917	保留	
		C14							0.518	刪除	
		C18			0.813					0.844	保留
		C19			0.779					0.716	保留
		C20				0.690				0.648	保留
		C22			0.727					0.757	保留
		C23	0.579		0.504					0.666	刪除
C24				0.548				0.400	保留		

資料來源：本研究整理

表 4.19 組織承諾構面預試資料因素表-3

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第三次	組織承諾	C1		0.567					0.660	保留
		C2		0.762					0.591	保留
		C5		0.796					0.692	保留
		C7		0.795					0.760	保留
		C8		0.805					0.846	保留
		C9	0.810						0.732	保留
		C10	0.850						0.795	保留
		C11	0.905						0.903	保留
		C12	0.924						0.899	保留
		C18			0.886				0.893	保留
		C19			0.839				0.779	保留
		C20				0.861			0.806	保留
		C22			0.624	0.580			0.733	刪除
		C24				0.628			0.528	保留

資料來源：本研究整理

表 4.20 組織承諾構面預試資料因素表-4

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值						共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第四次	組織承諾	C1		0.665					0.663	保留
		C2		0.573					0.417	保留
		C5		0.708					0.628	保留
		C7		0.632	0.535				0.699	刪除
		C8		0.724					0.825	保留
		C9	0.820						0.725	保留
		C10	0.864						0.799	保留
		C11	0.903						0.895	保留
		C12	0.901						0.836	保留
		C18			0.939				0.895	保留
		C19			0.868				0.776	保留
		C20		0.597					0.394	保留
		C24		0.647					0.440	保留

資料來源：本研究整理

表 4.21 組織承諾構面預試資料因素表-5

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於 0.5 之數值						共同性	保留或刪除
			因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量	因素負荷量		
第五次	組織承諾	C1		0.698					0.702	保留
		C2		0.580					0.421	保留
		C5		0.704					0.608	保留
		C8		0.701					0.755	保留
		C9	0.818						0.718	保留
		C10	0.865						0.801	保留
		C11	0.901						0.897	保留
		C12	0.900						0.835	保留
		C18			0.949				0.920	保留
		C19			0.882				0.810	保留
		C20		0.643					0.462	保留
		C24		0.638					0.433	保留

資料來源：本研究整理

(三) 組織承諾：

執行探索式因素分析，以主成分分析法計算出其共同性，並萃取出特徵值大於 1 的因素，以最大轉軸法計算出因素負荷量。檢視題項橫跨兩個因素以上且其因素負荷量差距亦不大（區別效度較差），難以判斷該題項到底歸屬於哪個因素層面，因此刪除構面題項第 3、4、6、7、13、14、15、16、17、21、22、23 題（參考表 4.17~4.21）。

進行因素分析將本預試問卷題項刪除上述不適切之題項後，計算該構面題項之 Cronbach's α 係數，得到 0.824，主構面的 Cronbach's α 值大於 0.8，達高度信度（如表 4.22）。



表 4.22 組織承諾構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值

主構面	預試問卷 原題號	題項內容
組織承諾	C1	我很樂意把目前這份工作當作終身職
	C2	我很樂意跟機關以外的人談論我的機關
	C5	我在機關裡有一種「身為這大家庭一份子」的感覺
	C8	我在這個機關有強烈的歸屬感
	C9	我會害怕尚未找到新工作前辭職
	C10	現在要我離開這個機關是很困難的，即使是我自願離職
	C11	如果我決定離開現有機關，我的生活秩序會因此而變得一團糟
	C12	現在離開我所服務之單位的代價會很大
	C18	我認為一個人必須永遠任職於同一個機關
	C19	我認為跳槽是不道德的
	C20	讓我繼續留在本單位的主因之一是，我相信忠心是很重要的，此外也是精神上的道德責任感
	C24	我覺得想成為辦公室的一員是明智的
Cronbach's α 係數		0.824
KMO 值		0.716
顯著性 (P 值)		<0.001

資料來源：本研究整理

進行因素分析將本預試問卷題項刪除上述不適切題項後，本構面與正式問卷對照題項順序，如表 4.23。

表 4.23 組織承諾與正式問卷對照題項順序表

主構面	次構面	預試問卷原題號	題項內容	正式問卷題號
組織承諾	情感的	C1	我很樂意把目前這份工作當作終身職	17
		C2	我很樂意跟機關以外的人談論我的機關	18
		C5	我在機關裡有一種「身為這大家庭一份子」的感覺	19
		C8	我在這個機關有強烈的歸屬感	20
		C20	讓我繼續留在本單位的主因之一是，我相信忠心是很重要的，此外也是精神上的道德責任感	21
		C24	我覺得想成為辦公室的一員是明智的	22
	持續的	C9	我會害怕尚未找到新工作前辭職	23
		C10	現在要我離開這個機關是很困難的，即使是我自願離職	24
		C11	如果我決定離開現有機關，我的生活秩序會因此而變得一團糟	25
		C12	現在離開我所服務之單位的代價會很大	26
	規範的	C18	我認為一個人必須永遠任職於同一個機關	27
		C19	我認為跳槽是不道德的	28

資料來源：本研究整理

表 4.24 調、離職傾向構面預試資料因素表

次數	主構面	題號	所有因素層面，僅列出因素負荷量絕對值大於0.5之數值	共同性	保留或刪除
			因素負荷量		
第一次	調、離職傾向	T1	0.889	0.732	保留
		T2	0.855	0.686	保留
		T3	0.828	0.337	保留
		T4	0.580	0.791	保留

資料來源：本研究整理

(四) 調、離職傾向：

執行探索式因素分析，以主成分分析法計算出其共同性，並萃取出特徵值大於 1 的因素，以最大轉軸法計算出因素負荷量。檢視題項橫跨兩個因素以上且其因素負荷量差距亦不大（區別效度較差），難以判斷該題項到底歸屬於哪個因素層面，本構面題項具有內部一致性，故全數保留（參考表 4.24）。計算該構面題項之 Cronbach's α 係數，得到 0.806，主構面的 Cronbach's α 值大於 0.8，達高度信度(如表 4.25)。

表 4.25 調、離職傾向構面保留題項之 Cronbach's α 與 KMO 值

主構面	預試問卷 原題號	題項內容
調、 離職 傾向	T1	我寧願再找一份比現在工作更理想的工作
	T2	從我開始在這裡工作後，我一直在認真思考更換機關的問題
	T3	我不會把這份工作當成長久的
	T4	我真企圖明年再找一份工作
Cronbach's α 係數		0.806
KMO 值		0.705
顯著性 (P 值)		<0.001

資料來源：本研究整理

總結以上，藉由探索性因素分析以因素負荷值來判斷題項是否有區別效度與收斂效度，將不合上述效度題項刪除，評估預試問卷各題項的適切性，檢驗量表之建構效度。

針對領導風格構面題項總共進行 2 次因素分析（主成分分析法），檢視題項橫跨兩個因素以上且其因素負荷量差距亦不大（區別效度較差），難以判斷該題項到底歸屬於哪個因素層面，刪除了預試問卷中該構面第 2、4、9 題項，此構面題項從 10 題刪減成 7 題。

在工作滿意度構面題項部分總共進行 7 次因素分析，刪除了預試問卷中該構面第 1、2、3、4、6、8、11、13、14、15、20 題項，此構面題項從 20 題刪減成 9 題。

針對組織構面題項總共進行 5 次因素分析，刪除了預試問卷中該構面第 3、4、6、7、13、14、15、16、17、21、22、23 題項，此構面題項從 24 題刪減成 12 題。

針對調、離職傾向構面總共進行 1 次因素分析，本構面題項具有內部一致性，故全數保留。

最後正式問卷保留領導風格構面題項 7 題，工作滿意度構面題項 9 題，組織承諾構面題項 12 題，調、離職傾向構面 4 題，共計 32 題。

4.2.3 刪題前後總信度分析

經刪除題項後，藉所求出的 Cronbach's α 係數來評估問卷的可靠度一致性與穩定性以提升問卷品質（參考表 4.26），主構面題項之 Cronbach's α 係數值大於 0.8 達高度信度，刪題後調整各主構面題項之題號，確認本研究的正式問卷。

表 4.26 刪題前後各構面信度分析結果

衡量構面	刪題前後	題數	Cronbach α	刪題前 總信度	刪題後 總信度
領導風格	刪題前	10	0.821	0.931	0.865
	刪題後	7	0.842		
工作滿意度	刪題前	20	0.821		
	刪題後	9	0.853		
組織承諾	刪題前	24	0.841		
	刪題後	12	0.824		
調、離職傾向	未刪題	4	0.806		

資料來源：本研究整理

4.3 敘述性統計分析

4.3.1 樣本次數分配統計

根據收回有效問卷資料，以不同的個人背景變項，進行以下資料初探，檢視資料有無偏頗。

表 4.27 樣本敘述性統計分析表

人口統計變項		人數	百分比(%)	累積百分比(%)
性別	男性	84	26.7	100
	女性	231	73.3	
婚姻狀況	已婚	189	60	100
	未婚	126	40	
年齡	30 歲以下	63	20	100
	31-40 歲	122	38.7	
	41-50 歲	92	29.2	
	50 歲以上	38	12.1	
學歷	高中職(含以下)	16	5.1	100
	大學(含專科)	240	76.2	
	碩士以上	59	18.7	
工作性質	承攬、派遣	108	34.3	100
	約、聘僱	125	39.7	
	正式公務員	82	26	
服務年資	2 年以下	58	18.4	100
	2-5 年	87	27.6	
	5 年以上	170	54	

資料來源：本研究整理

一、性別

本研究有效樣本 315 位研究對象中，男性共 84 人，佔有效樣本比例 26.7.3%；女性共 231 人，佔有效樣本比例 73.3.7%。女性樣本數比例較高（如表 4.27）。

二、婚姻狀況

本研究有效樣本 315 位研究對象中，已婚共 189 人，佔有效樣本比例 60.0%；未婚共 126 人，佔有效樣本比例 40.0%。已婚比例略高於未婚（如表 4.27）。

三、年齡

本研究有效樣本 315 位研究對象中，30 歲以下共 63 人，佔有效樣本比例 20.0%；31-40 歲共 122 人，佔有效樣本比例 38.7%；41-50 歲共 92 人，佔有效樣本比例 29.2%；50 歲以上共 38 人，佔有效樣本比例 12.1%。年齡 31 以上未滿 40 歲比例略高，年齡 40 歲以上未滿 50 歲次之（如表 4.27）。

四、學歷

本研究有效樣本 315 位研究對象中，高中職（含以下）共 16 人，佔有效樣本比例 5.1%；大學（含專科）共 240 人，佔有效樣本比例 76.2%；碩士以上共 59 人，佔有效樣本比例 18.7%。學歷大學（含專科）比例最高，碩士以上次之（如表 4.27）。

五、工作性質

本研究有效樣本 315 位研究對象中，承攬、派遣共 108 人，佔有效樣本比例 34.3%；約、聘僱共 125 人，佔有效樣本比例 39.7%；正式公務員共 82 人，佔有效樣本比例 26.0%。約、聘僱比例略高，承攬、派遣次之（如表 4.27）。

六、服務年資

本研究有效樣本 315 位研究對象中，2 年以下共 58 人，佔有效樣本比例 18.4%；2-5 年共 87 人，佔有效樣本比例 27.6%；5 年以上共 170 人，佔有效樣本比例 54.0%。5 年以上比例略高，2-5 年次之（如表 4.27）。

總結以上，本研究在性別方面，女性比男性多（女 73.3%，男 26.7%），且女性高達 70% 以上，差距頗大。以婚姻來看，已婚比未婚人數多（已婚 60.0%，未婚 40.0%）。在年齡上，31 以上未滿 40 歲人數最多(38.7%)，40 歲以上未滿 50 歲次之(29.2%)，30 歲以下(20%)排第三，50 歲以上最少(12.1%)。以學歷來看，大學（含專科）人數最多(76.2%)，高達 70% 以上，碩士以上次之(18.7%)，高中職（含以下）最少(5.1%)，差距頗大。依工作性質，約、聘僱人數略多(39.7%)，承攬、派遣次之(34.3%)，正式公務員略少(26%)。以服務年資，5 年以上人數最多(54.0%)，2-5 年次之(27.6%)，2 年以下最少(18.4%)。

4.3.2 描述性統計量

在基本統計量中我們以平均值來估計集中趨勢，檢視所有有效樣本中的群體表現，我們以標準差估計離散趨勢，檢視所有有效樣本的個體差異。

表 4.28 各構面平均數與標準差

衡量構面	個數	平均數	標準差
領導風格	315	3.763	0.731
工作滿意度	315	3.598	0.674
組織承諾	315	3.011	0.620
調、離職傾向	315	2.995	0.881

資料來源：本研究整理

本研究在「領導風格」構面中作答分數平均值為 3.763，超過中位數，「工作滿意度」構面中作答分數平均值為 3.598，超過中位數，「組織承諾」構面中作答分數平均值為 3.011，超過中位數，「調、離職傾向」構面中作答分數平均值為 2.990，超過中位數，平均數最高值為「領導風格」

構面題項，平均數最低值為「調、離職傾向」構面，由以上數據可歸納本研究所有有效樣本中對於題項的認同度多數落在「普通」與「同意」之間，其中在「領導風格」構面中受試者相較於其他構面認同度為最高，最接近「非常同意」；對於該構面題項認同度最低則是在「調、離職傾向」構面，最接近「普通」。而作答分數標準差最大值為「調、離職傾向」構面，表示所有研究樣本對「調、離職傾向」的認同差異最大；最低為「組織承諾」構面題項，表示其中有效樣本意見差異趨向一致（參考表 4.28）。

4.4 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

本研究係以「領導風格」、「工作滿意度」、「組織承諾」及「調、離職傾向」四個構面作為指標，探討領導風格、工作滿意度與組織承諾影響員工調、離職傾向之表現。本節就研究中正式問卷有效回收部分，針對填答之員工在自我認知主客觀感受表現程度及包含性別、婚姻狀況、年齡、學歷、工作性質及服務年資等背景變項對其自我認知，以「獨立樣本 t 檢定」與「單因子變異數分析」影響進行分析，分析結果分述如下。

4.4.1 獨立樣本 t 檢定

獨立樣本 t 檢定用於比較兩組樣本的平均數是否有顯著差異，例如本研究資料中的性別（男性與女性）、婚姻狀況（已婚與未婚），如表 4.29～表 4.30。

表 4.29 各構面獨立樣本 t 檢定表 (性別)

構面	性別	個數	平均數	標準差	t 值	P 值	備註
領導風格	A. 男	84	3.790	0.778	0.396	0.692	N
	B. 女	231	3.753	0.715			
工作滿意度	A. 男	84	3.586	0.686	-0.194	0.846	N
	B. 女	231	3.602	0.670			
組織承諾	A. 男	84	3.023	0.670	0.219	0.827	N
	B. 女	231	3.006	0.602			
調、離職傾向	A. 男	84	3.261	0.895	3.349	0.001	***
	B. 女	231	2.891	0.857			

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

一、性別方面：

從表4.29為本研究資料進行獨立樣本t檢定分析後之結果整理摘要而成，可供參考。

(一) 根據分析結果可觀察到，不同性別受「領導風格」影響自我認知上無顯著差異。

(二) 根據分析結果可觀察到，不同性別受「工作滿意度」影響自我認知

上無顯著差異。

(三) 根據分析結果可觀察到，不同性別在「組織承諾」表現程度上無顯著差異。

(四) 根據分析結果可觀察到，不同性別在受「調、離職傾向」影響自我認知上有顯著差異，且男性較女性顯著。

表 4.30 各構面獨立樣本 t 檢定表 (婚姻狀況)

構面	婚姻狀況	個數	平均數	標準差	t 值	P 值	備註																																
領導風格	A. 已婚	189	3.727	0.717	-1.065	0.288	N																																
	B. 未婚	126	3.817	0.752				工作滿意度	A. 已婚	189	3.614	0.601	0.494	0.622	N	B. 未婚	126	3.574	0.772	組織承諾	A. 已婚	189	3.092	0.590	2.889	0.004	**	B. 未婚	126	2.888	0.646	調、離職傾向	A. 已婚	189	2.863	0.850	-3.170	0.002	**
工作滿意度	A. 已婚	189	3.614	0.601	0.494	0.622	N																																
	B. 未婚	126	3.574	0.772				組織承諾	A. 已婚	189	3.092	0.590	2.889	0.004	**	B. 未婚	126	2.888	0.646	調、離職傾向	A. 已婚	189	2.863	0.850	-3.170	0.002	**	B. 未婚	126	3.180	0.895								
組織承諾	A. 已婚	189	3.092	0.590	2.889	0.004	**																																
	B. 未婚	126	2.888	0.646				調、離職傾向	A. 已婚	189	2.863	0.850	-3.170	0.002	**	B. 未婚	126	3.180	0.895																				
調、離職傾向	A. 已婚	189	2.863	0.850	-3.170	0.002	**																																
	B. 未婚	126	3.180	0.895																																			

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

二、婚姻狀況方面：

從表4.30為本研究資料進行獨立樣本 t 檢定分析後之結果整理摘要而成，可供參考。

- (一) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況受「領導風格」表現程度上無顯著差異。
- (二) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況受「工作滿意度」表現程度上無顯著差異。
- (三) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況受「組織承諾」表現程度上有顯著差異，且已婚較未婚顯著。
- (四) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況在「調、離職傾向」表現程度上有顯著差異，且未婚較已婚顯著。

4.4.2 單因子變異數分析

一、年齡方面

30歲以下、31以上未滿40歲、40歲以上未滿50歲、50歲以上，以年齡在領導風格、工作滿意度、組織承諾、調、離職傾向構面中進行單因子變異數分析，由ANOVA檢定結果可發現年齡在領導風格、工作滿意度構面沒有顯著差異，未達統計差異顯著水準；在組織承諾、調、離職傾向構面上則有達統計差異顯著水準；經過Scheffe法事後比較結果摘要整理如下，如表4.31～表4.33。

表 4.31 各構面年齡之單因子變異數分析表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	F 值	P 值
領導風格	A. 30 歲以下	63	3.805	0.873	0.849	0.468
	B. 30-40 歲	122	3.815	0.671		
	C. 41-50 歲	92	3.663	0.696		
	D. 50 歲以上	38	3.774	0.746		
工作滿意度	A. 30 歲以下	63	3.620	0.864	2.546	0.056
	B. 30-40 歲	122	3.652	0.536		
	C. 41-50 歲	92	3.446	0.688		
	D. 50 歲以上	38	3.754	0.637		
組織承諾	A. 30 歲以下	63	2.833	0.652	4.454**	0.004
	B. 30-40 歲	122	2.986	0.621		
	C. 41-50 歲	92	3.054	0.585		
	D. 50 歲以上	38	3.278	0.555		
調、離職傾向	A. 30 歲以下	63	3.289	0.891	10.634***	0.000
	B. 30-40 歲	122	3.090	0.806		
	C. 41-50 歲	92	2.915	0.887		
	D. 50 歲以上	38	2.355	0.763		

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

表 4.32 組織承諾事後分析多重比較

F 值	I 變項 (年齡)	J 變項 (年齡)	平均差異 I-J	事後比較	
4.454**	A. 30 歲以下	B.30-40 歲	-0.152		
		C.41-50 歲	-0.222		
		D.50 歲以上	-0.445*		
	B. 30-40 歲	A.30 歲以下	0.152		
		C.41-50 歲	-0.069		
		D.50 歲以上	-0.292		D>A
	C. 41-50 歲	A.30 歲以下	0.222		
		B.30-40 歲	0.069		
		D.50 歲以上	-0.223		
	D. 50 歲以上	A.30 歲以下	0.445*		
		B.30-40 歲	0.292		
		C.41-50 歲	0.223		

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

如表 4.32，30 歲以下的員工在組織承諾構面評價相較於 31-40 歲者有較低同意的看法，平均差異 = 0.152，但未達顯著差異；30 歲以下的員工在組織承諾構面評價相較於 41-50 歲者有較低同意的看法，平均差異 = 0.222，但未達顯著差異；30 歲以下的員工在組織承諾構面評價相較於 50 歲以上的員工有較低同意的看法，平均差異 = 0.445，有顯著差異；31-40 歲的員工在組織承諾構面評價相較於 41-50 歲者有較低同意的看法，平均差異 = 0.069，但未達顯著差異；31-40 歲的員工在組織承諾構面評價相較於 50 歲以上者有較低同意的看法，平均差異 = 0.292，但未達顯著差異；41-50 歲的員工在組織承諾構面評價相較於 50 歲以上者有較低同意的看

法，平均差異=0.223，但未達顯著差異。從上述結果中我們可以觀察到，年齡高低之程度會影響作答者認同組織承諾構面的評價，50歲以上員工相較於30歲以下員工能更認同組織承諾構面的評價。

(二)調、離職傾向

表 4.33 調、離職傾向事後分析多重比較

F 值	I 變項 (年齡)	J 變項 (年齡)	平均差異 I-J	事後比較
10.634***	A. 30 歲以下	B.30-40 歲	0.199	A>D B>D C>D
		C.41-50 歲	0.373	
		D.50 歲以上	0.934*	
	B. 30-40 歲	A.30 歲以下	-0.199	
		C.41-50 歲	0.174	
		D.50 歲以上	0.734*	
	C. 41-50 歲	A.30 歲以下	-0.373	
		B.30-40 歲	-0.174	
		D.50 歲以上	0.560*	
	D. 50 歲以上	A.30 歲以下	-0.934*	
		B.30-40 歲	-0.734*	
		C.41-50 歲	-0.560*	

註：*表示 P<0.05；**表示 P<0.01；***表示 P<0.001；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

如表 4.33，30 歲以下的員工在調、離職傾向構面評價相較於 31-40 歲者有較同意的看法，平均差異= 0.199，但未達顯著差異；30 歲以下的員工在調、離職傾向構面評價相較於 41-50 歲者有較同意的看法，平均差異= 0.373，但未達顯著差異；30 歲以下的員工在調、離職傾向構面評價相較於 50 歲以上的員工有較同意的看法，平均差異= 0.934，有顯著差異；

31-40 歲的員工在調、離職傾向構面評價相較於 41-50 歲者有較同意的看法，平均差異=0.174，但未達顯著差異；31-40 歲的員工在調、離職傾向構面評價相較於 50 歲以上者有較同意的看法，平均差異=0.734，有達顯著差異；41-50 歲的員工在調、離職傾向構面評價相較於 50 歲以上者有較同意的看法，平均差異=0.560，有達顯著差異。從上述結果中我們可以觀察到，年齡高低之程度會影響作答者認同調、離職傾向構面的評價，30 歲以下、31-40 歲及 41-50 歲員工皆比 50 歲以上員工更能認同調、離職傾向構面的評價。

二、學歷方面

高中職（含以下）、大學（含專科）及碩士以上，以學歷在主管領導風格、工作滿意度、組織承諾、調、離職傾向構面中進行單因子變異數分析，由ANOVA檢定結果可發現學歷在領導風格、工作滿意度、組織承諾及調、離職傾向構面沒有顯著差異，未達統計差異顯著水準；經過Scheffe法事後比較結果摘要整理如下（如表4.34）。

表 4.34 各構面學歷之單因子變異數分析表

構面	學歷	個數	平均數	標準差	F 值	P 值
領導風格	A. 高中職（含以下）	16	3.625	0.566	1.886	0.153
	B. 大學（含專科）	240	3.808	0.693		
	C. 碩士以上	59	3.619	0.894		
工作滿意度	A. 高中職（含以下）	16	3.680	0.484	1.170	0.312
	B. 大學（含專科）	240	3.621	0.641		
	C. 碩士以上	59	3.480	0.828		
組織承諾	A. 高中職（含以下）	16	3.012	0.398	0.025	0.976
	B. 大學（含專科）	240	3.007	0.600		
	C. 碩士以上	59	3.027	0.743		
調、離職傾向	A. 高中職（含以下）	16	2.750	0.846	1.258	0.286
	B. 大學（含專科）	240	2.975	0.895		
	C. 碩士以上	59	3.118	0.824		

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

三、工作性質方面

承攬、派遣、約、聘僱及正式公務員，以工作性質在領導風格、工作滿意度、組織承諾、調、離職傾向構面中進行單因子變異數分析，由 ANOVA 檢定結果可發現工作性質在領導風格及調、離職傾向構面沒有顯著差異，未達統計差異顯著水準；在工作滿意度及組織承諾構面上則有達統計差異顯著水準；經過 Scheffe 法事後比較結果摘要整理如下（如表 4.35～表 4.37）。

表 4.35 各構面工作性質之單因子變異數分析表

構面	工作性質	個數	平均數	標準差	F 值	P 值
領導風格	A. 承攬、派遣	108	3.870	0.687	2.641	0.073
	B. 約、聘僱	125	3.762	0.761		
	C. 正式公務員	82	3.625	0.727		
工作滿意度	A. 承攬、派遣	108	3.739	0.600	4.582*	0.011
	B. 約、聘僱	125	3.574	0.712		
	C. 正式公務員	82	3.448	0.677		
組織承諾	A. 承攬、派遣	108	3.125	0.707	3.273*	0.039
	B. 約、聘僱	125	2.918	0.600		
	C. 正式公務員	82	3.002	0.495		
調、離職傾向	A. 承攬、派遣	108	2.925	0.947	0.442	0.643
	B. 約、聘僱	125	3.028	0.806		
	C. 正式公務員	82	3.018	0.905		

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

(一)工作滿意度

表 4.36 工作滿意度事後分析多重比較

F 值	I 變項 (工作性質)	J 變項 (工作性質)	平均差異 I-J	事後比較
4.582*	A.承攬、派遣	B.約、聘僱	0.165	A>C
		C.正式公務員	0.291*	
	B.約、聘僱	A.承攬、派遣	-0.165	
		C.正式公務員	0.125	
	C.正式公務員	A.承攬、派遣	-0.291*	
		B.約、聘僱	-0.125	

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

如表 4.36，承攬、派遣的員工在工作滿意度構面評價相較於約、聘僱者有較同意的看法，平均差異=0.165，但未有顯著差異；承攬、派遣的員工在工作滿意度構面評價相較於正式公務員有較同意的看法，平均差異=0.291，有達顯著差異；約、聘僱的員工在工作滿意度構面評價相較於正式公務員的員工有較同意的看法，平均差異=0.125，但未達顯著差異。從上述結果中我們可以觀察到，工作性質之不同會影響作答者認同工作滿意度構面的評價，承攬、派遣員工相較於正式公務員能更認同工作滿意度構面的評價。

(二)組織承諾

表 4.37 組織承諾事後分析多重比較

F 值	I 變項 (工作性質)	J 變項 (工作性質)	平均差異 I-J	事後比較
	A.承攬、派遣	B.約、聘僱 C.正式公務員	0.206* 0.122	
3.273*	B.約、聘僱	A.承攬、派遣 C.正式公務員	-0.206* -0.084	A>B
	C.正式公務員	A.承攬、派遣 B.約、聘僱	-0.122 0.084	

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

如表 4.37，承攬、派遣的員工在組織承諾構面評價相較於約、聘僱者有較同意的看法，平均差異=0.206，有顯著差異；承攬、派遣的員工在組織承諾構面評價相較於正式公務員有較同意的看法，平均差異= 0.122，但未達顯著差異；約、聘僱的員工在組織承諾構面評價相較於正式公務員的員工有較低同意的看法，平均差異=0.084，但未達顯著差異。從上述結果中我們可以觀察到，工作性質之不同會影響作答者認同組織承諾構面的評價，承攬、派遣員工相較於約、聘僱員工能更認同組織承諾構面的評價。

四、工作年資方面

2 年以下、2-5 年及 5 年以上，以工作年資在領導風格、工作滿意度、組織承諾、調、離職傾向構面中進行單因子變異數分析，由 ANOVA 檢定結果可發現工作年資在領導風格、工作滿意度構面沒有顯著差異，未達統計差異顯著水準；在組織承諾、調、離職傾向構面上則有達統計差異顯著水準；經過 Scheffe 法事後比較結果摘要整理如下，如表 4.38～表 4.40。

表 4.38 各構面工作年資之單因子變異數分析表

構面	工作年資	個數	平均數	標準差	F 值	P 值
領導風格	A. 2 年以下	58	3.803	0.903	1.654	0.193
	B. 2-5 年	87	3.867	0.636		
	C. 5 年以上	170	3.697	0.708		
工作滿意度	A. 2 年以下	58	3.611	0.842	0.016	0.984
	B. 2-5 年	87	3.600	0.622		
	C. 5 年以上	170	3.592	0.638		
組織承諾	A. 2 年以下	58	2.791	0.764	9.211***	0.000
	B. 2-5 年	87	2.902	0.608		
	C. 5 年以上	170	3.141	0.537		
調、離職傾向	A. 2 年以下	58	3.146	0.986	15.452***	0.000
	B. 2-5 年	87	3.347	0.744		
	C. 5 年以上	170	2.754	0.838		

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

(一)組織承諾

表 4.39 組織承諾事後分析多重比較

F 值	I 變項 (工作年資)	J 變項 (工作年資)	平均差異 I-J	事後比較
	A.2 年以下	B.2-5 年 C.5 年以上	-0.110 -0.350*	
9.211***	B.2-5 年	A.2 年以下 C.5 年以上	0.110 -0.239*	C>A C>B
	C.5 年以上	A.2 年以下 B.2-5 年	0.350* 0.239*	

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

如表 4.39，年資 2 年以下的員工在組織承諾構面評價相較於年資 2-5 年者有較低同意的看法，平均差異= 0.110，但未達顯著差異；年資 2 年以下的員工在組織承諾構面評價相較於年資 5 年以上者有較低同意的看法，平均差異= 0.350，有達顯著差異；年資 2-5 年的員工在組織承諾構面評價相較於年資 5 年以上的員工有較低同意的看法，平均差異= 0.239，有達顯著差異。從上述結果中我們可以觀察到，年資之長短會影響作答者認同組織承諾構面的評價，5 年以上的員工相較於年資 2 年以下及年資 2-5 年的員工能更認同組織承諾構面的評價。

(二)調、離職傾向

表 4.40 調、離職傾向事後分析多重比較

F 值	I 變項 (工作年資)	J 變項 (工作年資)	平均差異 I-J	事後比較
	A.2 年以下	B.2-5 年 C.5 年以上	-0.201 0.392*	
15.452***	B.2-5 年	A.2 年以下 C.5 年以上	0.201 0.593*	A> C B> C
	C.5 年以上	A.2 年以下 B.2-5 年	-0.392* -0.593*	

註：*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$ ；***表示 $P<0.001$ ；N 表示無顯著差異。

資料來源：本研究整理

如表 4.40，年資 2 年以下的員工在調、離職傾向構面評價相較於年資 2-5 年者有較低同意的看法，平均差異=0.201，但未達顯著差異；年資 2 年以下的員工在調、離職傾向構面評價相較於年資 5 年以上者有較同意的看法，平均差異=0.392，有達顯著差異；年資 2-5 年的員工在調、離職傾向構面評價相較於年資 5 年以上的員工有較同意的看法，平均差異=0.593，有達顯著差異。從上述結果中我們可以觀察到，年資之長短會影響作答者認同調、離職傾向構面的評價，年資 2 年以下及年資 2-5 年的員工相較於 5 年以上的員工能更認同組織承諾構面的評價。

4.5 相關分析

相關分析可簡單檢視變數之間的相關性。為了做後續的迴歸分析，在研究中會先使用相關分析判斷我們使用的變數中有無一定的關聯度，若具有顯著相關，方可進行迴歸分析，使用相關分析後資料整理如表 4.41。

表 4.41 各構面相關分析

構面	領導風格	工作滿意度	組織承諾	調、離職傾向
領導風格	1			
工作滿意度	0.648***	1		
組織承諾	0.432***	0.546***	1	
調、離職傾向	-0.350***	-0.502***	-0.555***	1

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

如表 4.41 所示，領導風格構面與工作滿意度構面之樣本相關係數 $r = 0.648$ ，兩者為高度正相關 P 值 < 0.001 ，具有顯著性；領導風格與組織承諾構面之相關係數 $r = 0.432$ ，兩者為高度正相關 P 值 < 0.001 ，具有顯著性；而領導風格與調、離職傾向構面之相關係數 $r = -0.350$ ，兩者為高度負相關 P 值 < 0.001 ，具有顯著性；工作滿意度與組織承諾構面之相關係數 $r = 0.546$ ，兩者為高度相關 P 值 < 0.001 ，具有顯著性；工作滿意度構面與調、離職傾向構面之相關係數 $r = -0.502$ ，兩者為高度負相關 P 值 < 0.001 ，具有顯著性；組織承諾與調、離職傾向構面之相關係數 $r = -0.555$ ，兩者為高度

負相關 P 值 < 0.001，具有顯著性。

由以上結果我們可觀察到領導風格認同程度越高，對於工作滿意度、組織承諾評價認同程度也越高；工作滿意度中評價認同程度越高，組織承諾認同程度也越高；工作滿意度中評價認同程度越高，員工對於調、離職傾向構面評價認同程度也越高；調、離職傾向構面中評價認同程度越高，員工在組織承諾構面評價認同程度也越高。

4.6 迴歸分析

本研究採用迴歸分析來探討領導風格是否會對工作滿意度、組織承諾及調、離職傾向產生影響，本節透過簡單迴歸分析與多元迴歸分析欲驗證本研究變數間是否具顯著的預測力。

本研究也進一步將工作滿意度及組織承諾設為中介變項，以驗證工作滿意度及組織承諾是否具有中介效果。依據 Baron & Kenny (1986) 中介變項是否在自變項與依變項之間具有中介效果，必須滿足 3 項條件：

1. 成立要件一：自變項對中介變項有顯著影響效果。
2. 成立要件二：自變項與中介變項對依變項有顯著影響效果。
3. 成立要件三：自變項與中介變項會對依變項的關係，會因為中介變項的存在而減弱，甚至變為不顯著，而中介變項與依變項間的關係仍然保持顯著。若自變項與依變項間的關係，因為中介變項的存在而導致不顯著，即屬完全中介效果。若仍達顯著，則為部分中介效果（轉引自黃姬棻，民 98）。本研究依循上述原則來檢驗工作滿意度及組織承諾是否具中介效果。

4.6.1 領導風格對工作滿意度、調、離職傾向之影響分析

得到結果如下（參考表 4.42）：由模型適合度之檢測值(F 值)皆顯著異於 0，顯示模型一至四皆達適合度。再由迴歸係數亦顯著異於 0，顯示「領導風格」與「工作滿意度」對於「調、離職傾向」具有顯著的解釋力，以下分別就簡單迴歸分析及多元迴歸分析結果進行更詳細的陳述如下：

本研究以模式一至模式三作為「領導風格」與「工作滿意度」對「調、離職傾向」之個別影響進行簡單迴歸分析。模式一：領導風格對工作滿意度具有顯著的正向影響，迴歸係數達 0.648，判定係數為 42%，具有高度的解釋力；模式二：領導風格對調、離職傾向具有顯著的負向影響，迴歸係數達-0.350，判定係數為 12.2%，亦具有解釋力；模式三：工作滿意度對調、離職傾向具有顯著的負向影響，迴歸係數達-0.502，判定係數為 25.2%，仍具有高度的解釋力。因此我們可以得知工作滿意度對調、離職傾向的影響程度比起領導風格為大，解釋力最小者則為領導風格對調、離職傾向之影響。與本研究認為領導風格與工作滿意度對於調、離職傾向產生影響的推測相符。

再以模式四來進行多元迴歸分析，比較各解釋因素對調、離職傾向之訊息強弱。模式四：領導風格與工作滿意度對調、離職傾向之影響分析中，相較於模式一，加入「工作滿意度」此變項進行多元迴歸分析，從分析結果可觀察出模式四之迴歸係數由 0.648 降至-0.041，未達顯著性，判定係數為 25.3%，表示解釋力減少了 16.7%。

總結上述內容，經過簡單迴歸分析步驟與多元迴歸分析步驟，領導風格與工作滿意度對於調、離職傾向具有負向的顯著影響；而領導風格在加入中介變項工作滿意度後，對調、離職傾向之影響則未達顯著水準，而工作滿意度與調、離職傾向的關係仍保持顯著的正向關係，此情況表示工作

滿意度具完全中介效果。換句話說，領導風格完全透過工作滿意度來影響調、離職傾向。

表 4.42 領導風格與工作滿意度對調、離職傾向之複迴歸彙整表

變異來源	依變項			
	工作滿意度	調、離職傾向	調、離職傾向	調、離職傾向
	模式一	模式二	模式三	模式四
	β 值	β 值	β 值	β 值
自變項				
領導風格	0.648***	-0.350***		-0.041
工作滿意度	-	-	-0.502***	-0.475***
解釋量				
R ² (%)	42.0	12.2	25.2	25.3
調整後 R ² (%)	42.0	12.2	25.2	25.3
F 值	226.961***	43.578***	105.545***	52.882***
假設檢驗結果	成立	成立	成立	成立

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.6.2 領導風格對組織承諾、調、離職傾向之影響分析

得到結果如下（參考表 4.43）：由模型適合度之檢測值(F 值)皆顯著異於 0，顯示模型一至四皆達適合度。再由迴歸係數亦顯著異於 0，顯示「領導風格」與「工作滿意度」對於「調、離職傾向」具有顯著的解釋力，以下分別就簡單迴歸分析及多元迴歸分析結果進行更詳細的陳述如下：

本研究以模式五至模式七作為「領導風格」與「組織承諾」對「調、離職傾向」之個別影響進行簡單迴歸分析。模式五：領導風格對組織承諾具有顯著的正向影響，迴歸係數達 0.432，判定係數為 18.7%，具有高度的解釋力；模式六：領導風格對調、離職傾向具有顯著的負向影響，迴歸係數達-0.350，判定係數為 12.2%，具有高度的解釋力；模式七：組織承諾對調、離職傾向具有顯著的負向影響，迴歸係數達-0.555，判定係數為 30.8%，仍具有高度的解釋力。因此我們可以得知組織承諾對調、離職傾向的影響程度比起領導風格為大，解釋力最小者則為領導風格對調、離職傾向之影響。與本研究認為領導風格與組織承諾對於調、離職傾向產生影響的推測相符。

再以模式八來進行多元迴歸分析，比較各解釋因素對調、離職傾向之訊息強弱。模式八：領導風格與組織承諾對調、離職傾向之影響分析中，相較於模式五，加入「組織承諾」此變項進行多元迴歸分析，從分析結果可觀察出模式八之迴歸係數由-0.035 減至-0.135，仍具有顯著性，判定係數為 32.3%，表示解釋力減少了 13.6%。

總結上述內容，經過簡單迴歸分析步驟與多元迴歸分析步驟，領導風格與組織承諾對於調、離職傾向具有負向的顯著影響；而領導風格在加入中介變項組織承諾後，對調、離職傾向之影響則仍達顯著水準，而組織承諾與調、離職傾向的關係仍保持顯著的負向關係，此情況表示組織承諾具部分中介效果。換句話說，領導風格部分透過組織承諾來影響調、離職傾向。

表 4.43 領導風格與組織承諾對調、離職傾向之複迴歸彙整表

變異來源	依變項			
	組織承諾	調、離職傾向	調、離職傾向	調、離職傾向
	模式五	模式六	模式七	模式八
	β 值	β 值	β 值	β 值
自變項				
領導風格	0.432***	-0.035***	-	-0.135**
組織承諾	-	-	-0.555***	-0.497***
解釋量				
R ² (%)	18.7	12.2	30.8	32.3
調整後 R ² (%)	18.7	12.2	30.8	32.3
F 值	72.000***	43.578***	139.571***	74.471***
假設檢驗結果	成立	成立	成立	成立

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章將依據前偕章節綜合與歸納之研究結果及發現，將結論予以說明並提出研究建議，以做為各級公務機構業務主管、人事人員與擁有立法權之立法委員等，在面對我國公務人力資源改革方向之參考，做為提升政府效能與人事制度穩定的重要參考依據，並提出後續研究建議，以供未來研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究分析結果

本研究以勞動部勞動力發展署雲嘉南分署各科室員工為例，探討領導風格、工作滿意度及組織承諾與調、離職傾向之間的關係，並依據研究架構發展出七個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。依據樣本資料統計分析結果，本研究之研究假設與分析結果彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 本研究假設分析結果彙整表

研究假設	分析結果
假設 H1 領導風格對工作滿意度具有顯著影響	成立
假設 H2 領導風格對組織承諾具有顯著影響	成立
假設 H3 工作滿意度對調、離職傾向具有顯著影響	成立
假設 H4 組織承諾對調、離職傾向具有顯著影響	成立
假設 H5 領導風格對調、離職傾向具有顯著影響	成立
假設 H6 工作滿意度中介領導風格與調、離職傾向	成立
假設 H7 組織承諾中介領導風格與調、離職傾向	成立

資料來源：本研究整理

5.1.1 各構面之差異情形

一、性別方面

- (一) 根據分析結果可觀察到，不同性別受「領導風格」影響調、離職傾向上無顯著差異。
- (二) 根據分析結果可觀察到，不同性別受「工作滿意度」影響自我認知調、離職傾向上無顯著差異。
- (三) 根據分析結果可觀察到，不同性別在「組織承諾」影響自我認知調、離職傾向上無顯著差異。
- (四) 根據分析結果可觀察到，不同性別受「調、離職傾向」表現程度上有顯著差異，且男性較女性顯著。

二、婚姻狀況方面

- (一) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況受「領導風格」影響調、離職傾向上無顯著差異。
- (二) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況受「工作滿意度」影響調、離職傾向上無顯著差異。
- (三) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況受「組織承諾」影響調、離職傾向上有顯著差異，且已婚較未婚顯著。
- (四) 根據分析結果可觀察到，不同婚姻狀況受「調、離職傾向」表現程度上有顯著差異，且未婚較已婚顯著。

三、年齡方面

- (一) 根據分析結果可觀察到，年齡在「領導風格」影響調、離職傾向上無顯著差異。
- (二) 根據分析結果可觀察到，年齡在「工作滿意度」影響調、離職傾向上無顯著差異。

(三) 根據分析結果可觀察到，年齡在「組織承諾」影響調、離職傾向上有顯著差異，50 歲以上員工相較於 30 歲以下員工能更認同組織承諾構面的評價。

(四) 根據分析結果可觀察到，年齡在「調、離職傾向」表現程度上有顯著差異，30 歲以下、31-40 歲及 41-50 歲員工皆比 50 歲以上員工更能認同調、離職傾向構面的評價。

四、學歷方面

(一) 根據分析結果可觀察到，學歷在「領導風格」影響調、離職傾向上無顯著差異。

(二) 根據分析結果可觀察到，學歷在「工作滿意度」影響調、離職傾向上無顯著差異。

(三) 根據分析結果可觀察到，學歷在「組織承諾」影響調、離職傾向上無顯著差異。

(四) 根據分析結果可觀察到，學歷在「調、離職傾向」表現程度上無顯著差異。

五、工作性質方面

(一) 根據分析結果可觀察到，工作性質在「領導風格」影響調、離職傾向上無顯著差異。

(二) 根據分析結果可觀察到，工作性質在「工作滿意度」影響調、離職傾向上有顯著差異。尤以承攬、派遣高於正式公務員，其餘變項間兩兩差異情況不顯著。

(三) 根據分析結果可觀察到，工作性質在「組織承諾」影響調、離職傾向上有顯著差異。尤以承攬、派遣高於約、聘僱，其餘變項間兩兩差異情況不顯著。

(四) 根據分析結果可觀察到，工作性質在「調、離職傾向」表現程度上無顯著差異。

六、工作年資方面

(一) 根據分析結果可觀察到，工作年資在「領導風格」影響調、離職傾向上無顯著差異。

(二) 根據分析結果可觀察到，工作年資在「工作滿意度」影響調、離職傾向上無顯著差異。

(三) 根據分析結果可觀察到，工作年資在「組織承諾」影響調、離職傾向上有顯著差異。尤以年資 5 年以上高於 2 年以下及 2-5 年。

(四) 根據分析結果可觀察到，工作年資在「調、離職傾向」表現程度上有顯著差異。尤以年資 2-5 年高於 2 年以下及 5 年以上。

綜上所述，不同性別、不同婚姻狀況、不同年齡、不同學歷、不同工作性質與不同工作年資之員工在「領導風格」構面表現程度上均無顯著差異。不同性別、不同婚姻狀況、不同年齡、不同學歷與不同工作年資之員工在「工作滿意度」構面表現程度上均無顯著差異。但不同婚姻狀況、不同年齡、不同工作性質與不同工作年資之員工在「組織承諾」構面表現程度上均產生差異。不同性別、不同婚姻狀況、不同年齡、不同學歷、不同工作性質與不同工作年資之員工在「領導風格」構面表現程度上均無顯著差異。不同性別、不同婚姻狀況、不同年齡、不同工作性質與不同工作年資之員工在「調、離職傾向」構面表現程度上亦產生差異。

5.1.2 各構面之相關情形

- 一、領導風格和工作滿意度構面兩者為高度正相關且達到顯著性。
- 二、領導風格和組織承諾構面兩者為高度正相關且達到顯著性。
- 三、領導風格和調、離職傾向構面兩者為高度負相關且達到顯著性。
- 四、工作滿意度與組織承諾構面兩者為高度正相關且達到顯著性。
- 五、工作滿意度與構面兩者為高度負相關且達到顯著性。
- 六、組織承諾與調、離職傾向構面兩者為高度負相關且達到顯著性。

5.1.3 各構面之解釋力

- 一、領導風格對工作滿意度具有顯著的正向影響。
- 二、領導風格對組織承諾具有顯著的正向影響。
- 三、領導風格對調、離職傾向具有顯著的負向影響。
- 四、工作滿意度對組織承諾具有顯著的正向影響。
- 五、工作滿意度對調、離職傾向具有顯著的負向影響。
- 六、組織承諾對調、離職傾向具有顯著的負向影響。

領導風格對工作滿意度的影響之解釋力為最強，其次為工作滿意度對組織承諾的影響之解釋力，相較於前兩個自變數，領導風格對調、離職傾向的影響為解釋力最弱。

歸納以上資料，我們可以觀察到：

- (一) 領導風格、工作滿意度及組織承諾將顯著影響員工之調、離職傾向。
- (二) 領導風格此構面對員工調、離職傾向之影響的解釋力為最強，其次為工作滿意度對於員工調、離職傾向的影響，相較於前面的自變數，組織承諾對於員工的影響之解釋力為最弱。
- (三) 當納入變項之交互影響，所有構面間的相關性皆達高度顯著，意謂領導風格、工作滿意度及組織承諾認同程度愈高，員工調、離職傾

向的認同程度亦愈高。

(四) 在差異性分析上，可觀察到領導風格認同程度越高，對於工作滿意度、組織承諾評價認同程度也越高；工作滿意度中評價認同程度越高，組織承諾認同程度也越高；工作滿意度中評價認同程度越高，員工對於調、離職傾向構面評價認同程度也越高；調、離職傾向構面中評價認同程度越高，員工在組織承諾構面評價認同程度也越高。

根據以上分析結果，領導風格、工作滿意度及組織承諾對調、離職傾向都具有顯著負向之影響。

5.2 管理意涵

本文研究主旨在探討領導風格與工作滿意度及組織承諾對於機關內員工的調、離職傾向是否產生影響之重要議題。過去對於領導風格、工作滿意度、組織承諾與離職傾向等主觀意識已有相當多研究，成果也十分豐碩。整體來說，本研究結果算是有效地解釋了員工工作滿意度及組織承諾愈高，則其調、離職傾向就會隨之愈低，彼此間呈現出負向之關係，同時也證實領導風格可透過工作滿意度、組織承諾之中介途徑，對於調、離職傾向是可以產生很重大的影響。

人是組織最重要的資源，如何妥善運用人力資源，乃是政府提升效能及改善服務品質的關鍵因素。公部門近年來面對新新人類員工的工作觀，領導者的領導風格需更注重如何提升員工工作滿意度，並且創造一個能讓員工對組織產生強烈認同與歸屬感的工作團隊，減少人員流動率，達到人員穩定之目的。為此，如何提升公務人員尊嚴，強化形象宣傳、提供適才適所工作環境、強化人才培訓，激發其潛能並正視年金改革後公務機關

人員老化、年輕公務員離率高等趨勢，是當前公部門領導者需積極面對，且應儘速研擬相關因應對策，以塑造更優質更有績效的行政團隊，進而提高國家競爭力。

5.3 研究限制與後續研究建議

5.3.1 研究限制

本研究之限制分別敘述如下：首先，在樣本分析上，本研究受限於時間、資源及其服務場域的限制，採取便利取樣法，故研究樣本的來源僅以機關組織內既有人脈網絡為範圍，為此，後續研究者未來可將研究對象擴及其他公務機關，進行更大規模的抽樣研究。

第二，本研究為考量整體研究之廣度希望達到最大之外部效果，因此並未區分有無生養子女差距面向進行研究，然而，有無生養子女差距之間可能存在著差異，因而在領導風格、工作滿意度、組織承諾和調、離職傾向等構面的認知程度，也可能因此差異而有所不同。故建議未來後續研究者可將有無生養子女差距加入變項中進行推論與研究。

第三，本研究之問卷，根據研究目的與變項之操作型定義，儘管量表通過信效度考驗，但不同工作內容、不同主管、不同單位氣氛或文化背景差異，也會使樣本群對題項的敘述產生不同的反應。

第四，本研究採橫斷面之研究，故所收集之資料，可能也會受到作答者當下之情緒或生理狀態影響，因此，僅能了解各題項在當下對樣本的影響情形，故本研究建議，後續研究者可嘗試採用縱斷面之研究法以了解各變項之變化趨勢，藉此深入觀察及確認變項間之因果關係。

雖然本研究所建構之因果模式解釋力已不低，不過在公務機關組織內員工的工作滿意度、組織承諾與調、離職意圖具有其特殊性，還不能完

全藉由所納入控制的中介變項來加以解釋，顯示可能還有其他沒有納入分析的重要影響變項，這都值得後續研究者擴大或修正整個因果模式後，再做更深入之探討研究，以求得更深層的理解。

5.3.2 後續研究建議

研究結果顯示，領導風格能透過工作滿意度及組織承諾影響員工離職傾向的高低。因此，建議主管應隨時留意員工的工作滿意度，並增加員工對於組織承諾的向心力。如何有效地激勵員工，幫助他們面對挑戰，了解並滿足他們的需求，及時給予獎勵，是領導者的一項重要任務。除了培訓員工的專業能力外，員工的生理層面也必須得到滿足，組織應給予員工歸屬感和安全感。而身為領導者應更加開放，接受多方的意見，尊重組織成員之間的承諾。保持領導與下屬之間穩定和良好的關係，將有助於提高組織的競爭力。

然而，一個成員穩定的組織，人員流動率少，對企業或組織真的是有利嗎？員工流動率大，可能存在勞資關係不佳或公司經營有問題；而流動率小，則又不利於企業的新陳代謝。因此，領導者該如何評估流動率對組織的影響？這些都是值得後續研究探討的議題。

參考文獻

一、中文文獻

1. 尤碧霞 (民 102), 保險業適應性績效量表發展與主管領導風格之關聯, 義守大學財務金融研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
2. 王文峰 (民 91), 私立中等學校主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能關係之研究—以臺南市為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台南。
3. 王國揚 (民 91), 角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部台灣中區國稅局為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
4. 王聖文、張政治、狄懋昌、沈宗仁 (民 97), 體育行政人員角色衝突與離職傾向關係之研究, 運動知識學報, 第五期, 333-341 頁。
5. 池易珊 (民 107), 政務領導、行政領導與民眾服務對公務人員工作滿意、工作倦怠之研究—臺北市和新北市之比較。未出版碩士論文, 臺北市立大學社會暨公共事務學系公共事務學碩士班, 臺北市。
6. 自由時報 (民 108), 107 年各機關公務人員辭職登記及辭職原因分析。民 108 年 12 月 5 日, 取自：
<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2999859>。
7. /2999859。
8. 何鎮先 (民 106), 主管領導風格及部屬內控人格對部屬工作績效與部屬離職傾向之影響—以國軍陸軍部隊為例, 明新科技大學管理研究所碩士論文, 未出版, 新竹。
9. 吳宗翰 (民 97), 餐飲業服務氣候、工作滿意與離職傾向之研究—以 T.G.I Friday's 星期五美式餐廳為例, 大仁科技大學休閒健康管理研究所碩士論文, 未出版, 屏東。

10. 吳定 (民 106), 公共政策, 臺北市: 五南圖書出版公司。
11. 呂文瑞 (民 85), 影響偏遠教會醫院醫務人員留職意願相關因素之研究, 大同工學院事業經營學系研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
12. 李元堯、陳鴻雁、許富淑等 (民 103) 探討運動中心員工工作滿意度、組織承諾與離職傾向之研究, 輔仁大學體育學刊; 第十三期, 236-266 頁
13. 李俊達、洪基貴 (民 109), 臺北市公立長照機構服務人員情緒勞務與離職傾向之研究: 工作滿意度的中介效果, 社會政策與社會工作學刊, 第二十四卷, 第一期, 35-77 頁。
14. 李炳賢 (民 94), 中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究—以汽車零件製造業為例, 國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文, 未出版, 台南。
15. 李超平、時勤 (民 94), 变革型领导的结构与测量, 心理学报, 第三十七卷第六期, 803-811 頁。
16. 汪嘉將 (民 101), 高科技研發人員工作不安全感對信任之影響—以領導者風格為干擾, 國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文, 未出版, 台中。
17. 阮志明 (民 98), 不同國籍 (區域) 員工對領導風格, 人格特質, 工作滿意對離職傾向之研究—以液晶產業 C 公司為例, 成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文, 未出版, 臺南市。
18. 林秀琴 (民 96), 高雄市國民中小學校長溝通行為與教師工作滿意度及組織承諾關係之研究, 國立高雄師範大學教育系學校行政碩士班論文, 未出版, 高雄。
19. 林孜孜 (民 84), 領導風格對組織承諾之影響—以組織氣候及內外控

- 為中介變項，中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
20. 林芳菁 (民 98)，幼兒教師工作壓力與離職傾向之研究—以台南地區為例，屏東教育大學學報，第三十二期，65-100 頁。
 21. 林姿葶、鄭伯璦 (民 96)，性別與領導角色孰先孰後?主管一部屬性別配對，共事時間及家長式領導，中華心理學刊，第四十九卷，第四期，433-450 頁。
 22. 林淑卿 (民 108)，公務員領導風格影響工作明確性、共享價值關係之研究，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
 23. 林靜如 (民 76)，國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承諾之關係，國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
 24. 邱皓政 (民 91)，量化研究與統計分析—SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，臺北市：五南圖書出版公司。
 25. 邱馨儀 (民 84)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。
 26. 侯耀翔 (民 103)，轉換型領導、交易型領導、師徒功能認知與組織承諾之關連性研究—以某石化公司為例，國立高雄應用科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
 27. 姚艷虹、荆延杰(2008)，中國文化背景下企業交易型領導的結構研究，湖南大學學報 (社會科學版)，第二十二卷，第四期，64-68 頁。
 28. 施妤璇 (民 95)，轉換型領導、交易型領導對工作績效與離職傾向之研究—以組織承諾為中介變項，中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園。
 29. 施娟娟 (民 97)，交易型領導、轉換型領導對員工士氣與組織承諾之關聯性研究—以台灣電子科技產業為例，中原大學企業管理研究所碩士論

- 文，未出版，桃園。
30. 柯龍光（民 80），組織定位與工作滿意度離職傾向之關聯性研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，中壢。
 31. 唐曉雲（民 100），公務機關領導風格、工作滿意度與組織承諾相關性之研究，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源碩士在職進修專班碩士論文，未出版，臺北市。
 32. 張瑞村（民 86），高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校校能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
 33. 張緬柔（民 109），原住民地區行政首長領導風格與員工工作滿意度之研究，清華大學人力資源與數位學習科技研究所學位論文，未出版，新竹。
 34. 莊采華（民 97），主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究-台灣地區保險業為例，大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版，嘉義。
 35. 莊英慎、羅世昌（民 109），領導風格與工作壓力對工作滿意度之影響—以新竹縣政府警察局分駐（派出）所為例，嶺東學報，第四十六期，85-123 頁。
 36. 許慈賢（民 103），企業幸福感與主管領導風格對員工離職傾向的關聯性-以高科技產業為例，中國文化大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
 37. 陳志興（民 99），領導風格與工作滿意度相關性之研究—以高雄縣政府警察局為例，義守大學管理學院碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄。

38. 陳欣榆 (民 102), 公務人員組織領導及情緒勞動對工作績效、團隊效能和工作滿意度之影響, 銘傳大學公共事務學系碩士班碩士論文, 未出版, 台北。
39. 陳金鐘 (民 94), 個人特性、工作壓力的、組織承諾與離職傾向關係之研究—勞動檢查員為例, 國立中正大學勞工研究所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
40. 陳湘琬 (民 93), 教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例, 義守大學管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
41. 陳嘉尚 (民 74), 成長需求、工作壓力與工作滿足感之關係研究, 中原大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 中壢。
42. 黃仁良 (民 97), 國民小學校長變革領導、組織創新與教師工作滿意度關係之研究, 國立高雄師範大學教育學系學校行政碩士班論文, 未出版, 高雄。
43. 黃俞嘉 (民 103), 衡量員工價值主張之初探研究, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
44. 黃惠君 (民 94), 激勵因素、工作滿足、家庭支持與留任意願及專業承諾關之探討—以高科技產業研發人員為例, 國立中山大學未出版碩士論文, 未出版, 高雄。
45. 楊一峰; 陳效淳; 陳清耀 (民 101), 台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究: 探討工作滿意度為干擾影響因素, 管理科學研究, 第八卷, 第二期, 47-66 頁。
46. 楊詔捷 (民 109), 主管領導風格、公務人員工作滿意度、自我效能及組織承諾相關性之探討-以某中央機關「公務人員職場評價調查」為

- 例，天主教輔仁大學統計資訊研究所應用統計碩士在職專班碩士論文，未出版，新北市。
47. 葉俊宏(民 106)，主管轉換型領導風格與員工工作滿意度對離職傾向的影響，龍華科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
 48. 廖志遠(民 96)，從主官領導型態及組織變革對學習型組織，組織承諾與提昇工作行為關聯性研究—以空軍後勤第一指揮部為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南。
 49. 趙明玲、邢鴻君、陳靜香、張淑敏(民 99)，領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職意願之相關性研究，醫務管理期刊，第十一卷第四期，297-310 頁。
 50. 銓敘部全球資訊網(民 108)，公務人員概況統計。民 110 年 1 月 19 日，取自：
<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1392&Page=6539&Index=1>
 51. 劉廷揚、陳世通、杜怡潔(民 106)，員工組織承諾對主管領導風格和工作績效之中介作用兼論員工幸福感之調節效果，經營管理學刊，第十二/十三期，1-20 頁。
 52. 劉春榮(民 82)，國民小學組織架構、組織承諾與組織效能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
 53. 劉真主編(民 89)，教育大辭書，臺北市：文景書局有限公司
 54. 蔡培村、武文瑛(民 102)，托嬰中心主管轉型領導與托育人員工作滿意對離職傾向之影響，樹人學報，第十七期，51-67 頁。
 55. 蔡寬信(民 82)，國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。

56. 鄭伯璦(民 106)，華人領導的十堂必修課，臺北市：五南圖書出版公司。
57. 簡帆妝（民 98），金融催收人員人格特質、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究，銘傳大學管理研究所碩士論文，未出版，台北。
58. 藍偉峰（民 83），領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究－以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南。



二、英文文獻

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, No.5, pp.422-436.
2. Alderfer, C. (1969). Effects of task factors on Job attitudes and Job behaviors, Personnel Psychology, Vol.22, No.1, pp.418-426.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, No.1, pp.1-18.
4. Ayree, S., Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.40, No.3, pp.288-305.
5. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best, Organizational Dynamics, Vol.13, No.3, pp.26-40.
6. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership, California: Sage.
7. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, Vol.66, No.1, pp.32-40.
8. Blegen, M. A., & Mueller, C. W. (1987). Nurses' job satisfaction: A longitudinal analysis, Research in Nursing & Health, Vol.10, No.4, pp.227-237.
9. Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). Industrial psychology: Its theoretical and social foundations, New York: Harper & Row.
10. Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol.35, No.5, pp.307.
11. Burns, J. M. (1978). Leadership, New York: Harper & Row.
12. Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness, New York: McGraw-Hill.

13. Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of workload, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.6, pp.713-719.
14. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Cribbin, J. J. (1972). Effective managerial leadership, New York: American Management Association.
16. Davis, K. (1972). Human behavior at work: Organizational Behavior (5th ed.), New York: McGraw-Hill.
17. Etzioni, A. (1961). Modern Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
18. Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1981). Leadership, job perceptions, and influence: A conceptual integration, Human Relations, Vol.34, No.12, pp.1069-1077.
19. Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill.
20. Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover, Personnel Psychology, Vol.15, pp.43-56.
21. Fournet, G. P., Distefano, M. K., & Pryer, M. W. (1966). Job satisfaction: Issues and problems, Personnel Psychology, Vol.19, No.2, pp.165-183.
22. Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification, Social Networks, Vol.1, No.3, pp.215-239.
23. Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, No.2, pp.28-37.
24. Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In Stogdill R. M. and Coons A. E.

- (Ed.), Leader Behavior: Its Description and Measurement, (pp.6-38).
Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
25. Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man, Cleveland: World Press.
 26. Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed.), New York: Wiley.
 27. Hoppock, R. (1935). Job satisfaction, New York: Harper & Brothers.
 28. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. 168 Administrative Science Quarterly, pp.321-339.
 29. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, American Sociological Review, pp.499-517.
 30. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? Academy of Management Executive, Vol.5, No.2, pp.48-60.
 31. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Vol.1, pp.1297-1343.
 32. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation, Psychological Review, Vol.50, No.4, pp.370-396.
 33. McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment. The result of leadership, The Journal of Nursing Administration, Vol.25, No.9, pp.17-26.
 34. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, No.2, pp.237-240.
 35. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, No.2, pp.237-240.

36. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.4, pp.408-414.
37. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover: San Diego, CA: Academic Press.
38. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
39. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, Psychological Bulletin, Vol.80, No.2, pp.151.
40. Robbins, S. P. (1993). Organizational behavior (6th International ed.): Sydney: Prentice Hall International.
41. Robbins, S. P. (2008). Organisational behaviour. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
42. Rosemary Batt & Monique Valcour (2003), Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover, Strategic HR Management, Vol.42, No.2, pp.189-220.
43. Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates, American Behavioral Scientist, Vol.18, No.3, pp.333-368.
44. Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). The measurement of work and satisfaction: Chicago, IL: Rand McNally and Company.
45. Spector, S. A. (1985). Trophic effects on the contractile and histochemical properties of rat soleus muscle, Journal of Neuroscience, Vol.5, No.8, pp.2189-2196.
46. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
47. Steers, R. M., Mowday, R., & Porter, L. (1982). Employee-organization

- linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, New York: Academic Press.
48. Stogdill, R. M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision. Columbus, Ohio: Ohio State University.
 49. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, Personnel Psychology, Vol.46, No.2, pp.259-293.
 50. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
 51. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 52. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making, University of Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
 53. Weiner, N., & Mahoney, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, pp.453-470.
 54. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN: Vocational Psychology Research.
 55. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.2, pp.219-231.
 56. Yukl, G. A.(2006).Leadership in organizations.Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall.

附錄一 問卷

領導風格、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之研究問卷

敬愛的先進，您好：

這是一份學術性的研究問卷，本問卷目的為瞭解政府機關員工對於主管領導風格、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之相關看法。問卷採匿名的方式，而且您在問卷中所提供的資訊，僅作為學術研究之用，敬請安心填寫。您的意見對我們非常重要，衷心期盼您依自己的實際感受填答。本問卷共 32 題，填答時間約 6 分鐘，非常感謝您在百忙之中填答本問卷，使得本研究能夠順利進行。

敬祝 平安快樂，萬事如意！

南華大學 企業管理學系管理科學碩士專班

指導教授 袁淑芳博士

研究生 劉春勇敢啟

中華民國 110 年 4 月

【第 1 部分 領導風格調查量表】

本量表用以測量主管領導風格影響員工離職傾向的明確具體化程度

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1	當我達到組織的目標時，我的主管會給予適當的獎勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的主管喜歡用和平的方式來解決問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的主管會關心與支持我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我的主管能與員工同甘共苦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的主管能讓我瞭解部門的發展願景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我的主管思想開明，有強烈的創新意識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我的主管能耐心地教導我，為我答疑解惑	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



【第 2 部分 工作滿意度調查量表】

本量表用以測量工作滿意度影響員工離職傾向的明確具體化程度。

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
8	我對於在工作中能自由判斷，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我對於工作中有機會充分發揮自己才能，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我對於目前工作上的穩定性，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我對於工作中有機會可以為別人做事情，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我對於可以在工作中得到成就感，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我對於我的收入與工作量，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我對於職位有晉升的機會，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我對於在工作表現出色時，所獲得的獎勵，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	我對於工作條件，感到	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第3部分 組織承諾調查量表】

本量表用以測量組織承諾影響員工離職傾向的明確具體化程度。

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
17	我很樂意把目前這份工作當作終身職	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	我很樂意跟機關以外的人談論我的機關	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	我在機關裡有一種「身為這大家庭一份子」的感覺	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	我在這個機關有強烈的歸屬感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	我會害怕尚未找到新工作前辭職	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	現在要我離開這個機關是很困難的，即使是我自願離職	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	如果我決定離開現有機關，我的生活秩序會因此而變得一團糟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	現在離開我所服務之單位的代價會很大	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	我認為一個人必須永遠任職於同一個機關	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	我認為跳槽是不道德的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	讓我繼續留在本單位的主因之一是，我相信忠心是很重要的，此外也是精神上的道德責任感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	我覺得想成為辦公室的一員是明智的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第4部分 離職傾向調查量表】

本量表用以測量影響員工離職傾向的明確具體化程度。

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
29	我寧願再找一份比現在工作更理想的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	從我開始在這裡工作後，我一直在認真思考更換機關的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	我不會把這份工作當成長久的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	我真企圖明年再找一份工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第5部分 個人基本資料】

1. 性別(必填)

男 女

2. 婚姻狀況(必填)

已婚 未婚

3. 請問您的年齡?(必填)

30歲以下 31-40歲 41-50歲 50歲以上

4. 請問您的教育程度?(必填)

高中職(含以下) 大學(含專科) 碩士以上

5 請問您的工作性質?(必填)

派遣、承攬 約、聘僱 正式公務人員

6. 請問您的服務年資?(必填)

2年以下 2-5年 5-10年(含以上)

本問卷到此結束，感謝您配合填答!